



Universitetet
i Stavanger

The effect of service employees' perception of role clarity and psychological empowerment on organizational commitment, job satisfaction and staying intention

Serviceansattes opplevelse av rolleklarhet og psykologisk empowerment: konsekvenser for deres opplevelse av organisasjonscommitment, jobbtilfredshet og stayingintensjon

May Irene Furenes

og

Trond Tonå Furenes

Masteroppgave i Serviceledelse

Universitetet i Stavanger

Norsk Hotellhøgskole, Institutt for økonomi og ledelsesfag

Veileder: Professor Einar Marnburg

Forord

Servicefeltet er bredt og mangfoldig, og har gitt oss viktige rammer å fortolke verden med. Det har vært nyttig å få denne innsikten i et fagfelt som spenner over både ledelse, økonomi, serviceleveranse, filosofi, markedsføring, salg og metode. Denne samfunnskunnskapen gir oss innsikt i hvordan fenomener fungerer i et samspill med omgivelsene. Innenfor vår masteroppgave har vi tatt utgangspunkt i fenomener som vi synes er spennende å fordype seg i. Fenomener som empowerment, arbeidsroller, jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og turnover/stayingintensjon. Hvordan henger dette sammen i virkeligheten? Det har vært både interessant og inspirerende å skrive om noe en er opptatt av.

Uten veileder Professor Einar Marnburg ved UiS hadde vi ikke kommet dit vi er nå. Han har vært tilgjengelig, delt sin rike kunnskap og han har et ærlig engasjement. Han har bistått med kartlesing og tolkning når vi har vært i ukjente farvann og ikke helt retningsorienterte. Vi vil også takke Professor Torvald Øgaard for uvurderlige innspill i forhold til metode. Han har fått oss til å bli over snittet interessert i statistikk og metode med et drivende engasjement og stor kunnskap.

Til slutt vil vi takke våre fire barn: Karina, Kristian, Herman og Hedda som har vært tålmodige og hjelpsomme i denne prosessen. Dere har alle måttet gjøre litt ekstra hjemme for at familiemaskinen skulle fungere.

Den kunnskapen vi har tilegnet oss både innen teori og metode vil være anvendelig både i praksis og eventuelle videre studier. Oppsummert kan vi si at vi ikke ville vært prosessen foruten.

Vi håper at denne oppgaven fører til økt kunnskap og innsikt i viktige fagområder.

Summary

Background and purpose – This study examines the service-employees perception of role clarity and psychological empowerment in three different industries. Furthermore the study explores how these perceptions influence the employee's attitude towards their organizations. The aim of the study is to gain a better understanding of how job satisfaction, organizational commitment and staying intention is influenced by service-employees perception of role clarity and psychological empowerment.

Design and methods – The study is based on a survey with 406 questionnaire respondents from hotel, IT and bank-industry.

Results – The analysis proves that there is a different perception of role clarity and psychological empowerment between the selected industries. A multiple regression-analysis shows that empowerment has a significant effect on the attitudes, whilst role clarity does not have a significant effect. However, we do find that empowerment has a mediating effect (as a mediator variable) in the relationship *between* role clarity and the attitudes - the outcomes - job satisfaction, organizational commitment and staying intention.

Key words – Role clarity, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment, staying intention, mediator

Sammendrag

Bakgrunn og hensikt - I denne studien ser vi på den serviceansattes opplevelse av rolleklarhet og psykologisk empowerment i tre ulike kontekster. Videre ser vi i studien på hvordan disse opplevelsene påvirker deres holdninger til organisasjonen. Formålet er å få økt innsikt i hvorvidt faktorene jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon påvirkes av de serviceansattes opplevelse av rolleklarhet og psykologisk empowerment.

Design og metode - Studien er basert på en spørreskjemaundersøkelse med 406 respondenter fra bransjene hotell, IT og bank.

Resultater - Analysene viser at det er forskjellig oppfattelse av rolleklarhet og psykologisk empowerment i de ulike bransjene. I en multippel regresjonsanalyse viser våre funn at empowerment har en signifikant effekt, og at rolleklarhet ikke har en signifikant effekt på holdningene.

Vi finner derimot at empowerment har en *medierende* effekt i forholdet *mellom* rolleklarhet og holdningsvariablene jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon.

Nøkkelord - Rolleklarhet, psykologisk empowerment, jobbtilfredshet, organisasjonscommitment, stayingintensjon, mediering.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	8
2.0 Problemstilling	10
2.1 Forskningsspørsmål	12
3.0 Teori.....	13
3.1 Innledning.....	13
3.2 Ledelse av menneskelige ressurser i et human resource-perspektiv	14
3.3 Teori om rolleklarhet.....	18
3.4 Teori om psykologisk empowerment.....	21
3.5 Organisasjonscommitment, jobbtilfredshet og stayingintensjon	26
3.5.1 Organisasjonscommitment	26
3.5.2 Jobbtilfredshet.....	28
3.5.3 Stayingintensjon	29
3.6 Kontekstuell begrunnelse.....	30
3.7 Oppsummering teori og forskningsspørsmål	33
4.0 Modell.....	37
4.1 Forskningsmodell	38
5.0 Metode	39
5.1 Valg av forskningsdesign	39
5.2 Data og datainnsamlingsprosess	41
5.2.1 Utvalg og populasjon.....	41
5.2.2 Utvalgsramme og utvalgsmetode	43
5.3 Spørreskjemaet	44
5.3.1 Målenivå	47
5.4 Praktisk gjennomføring	48

6.0 Analyse	50
6.1 Deskriptiv analyse.....	50
6.2 Validitet og reliabilitet.....	54
6.3 Resultat.....	58
 7.0 Diskusjon og konklusjon.....	 64
 8.0 Implikasjoner og anbefalinger	 72
 Litteraturliste	 75
Vedlegg 1	79
Vedlegg 2	84
Vedlegg 3	85
Vedlegg 4	86

Figurliste

Figur 1 - Forskningsmodell	38
Figur 2 - Mediatormodell	69

Tabell-liste

Tabell 1 – Respondenter og aldersstatistikk	51
Tabell 2 - Kjønnfordeling.....	52
Tabell 3 - Personalansvar	52
Tabell 4 - Utdanning	53
Tabell 5 - Utdanning, ledere	53
Tabell 6 – Cronbach’s alpha.....	56
Tabell 7 - Mediatoreffekt	68

1.0 Innledning

I den samfunnsmessige utviklingen har servicesektoren blitt mer dominerende i vår økonomi (Anderson, 2006) og i henhold til Statistisk Sentralbyrå tilhører nesten hver fjerde ansatt i Norge denne sektoren (<http://www.ssb.no/emner/06/01/yrkeaku/tab-2011-02-22-01.html>). Dette innebærer at det foreligger et større fokus på de ulike faktorene som påvirker det kunden opplever som god service. Dette er et interessant tema fordi det har en samfunnsmessig betydning og berører nær sagt alle ledere og svært mange ansatte. Det er også en sektor som er i vekst, og i forbrukermarkedet ser en at det stilles stadig større krav fra kundene. Globaliseringen gjør kundene mindre avhengige av lokale leverandører, og det oppleves stadig sterkere konkurranse på mange områder. I vår del av verden er lønnskostnadene ofte en betydelig del av en bedrifts utgifter, og det gir flere utfordringer. Hvordan kan en få mest mulig ut av personalet en har, siden dette utgjør en stor del av kostnadsbudsjettet for de fleste servicebedrifter? Hvordan kan vi unngå at våre tjenester kopieres eller til og med forbedres av andre aktører som kommer inn, kanskje da med betydelig lavere lønnskostnader?

Det er derfor viktig at forskere og ledere bedre forstår hvordan ulik ledelsespraksis påvirker og forhåpentligvis øker de ansattes serviceatferd og -utførelse. Dette innebærer et økt fokus på interaksjonen mellom de ansatte og kunden i en servicevirksomhet. Det hevdes blant annet at nøkkelen til god service ligger i høy kvalitet på de ansatte (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 2008). Derfor kan det være et paradoks at det i enkelte næringer er de som møter kunden som har lavest utdannelse, lavest status, lavest lønn eller er blant de ansatte

med minst fokus på virksomhetens strategi og langsiktige mål. Dette leder oss frem til et ønske om å se nærmere på medarbeiderne i servicenæringen.

Det er en tendens til at ansatte i ulike servicebransjer oftere enn andre opplever stress i arbeidshverdagen, og at negativt jobbstress fører til høyere turnover. Som ledere i servicebransjen vil vi med økt kunnskap om dette feltet stå bedre rustet når vi skal gjennomføre tiltak rettet mot våre ansatte (Kuvaas, 2009). Vi kan i større grad legge til rette for jobbtilfredshet og personlig vekst og utvikling, og med bedre kompetanse vil en kunne jobbe bevisst for å redusere turnover og øke kundens serviceopplevelse. Forhold knyttet til medarbeider- og kundetilfredshet og turnover er forhold som direkte påvirker bedriftens økonomiske resultat. I denne oppgaven har vi begrenset oss til ikke å se på betydningen av menneskets forskjellige personlighetstrekk (Bjørvik & Brochs-Haukedal, 1997). Dette fordi vi ønsker å se på hva en som leder kan påvirke, i stedet for å se på den enkelte medarbeiders personlige trekk, som følgelig er vanskeligere å påvirke.

Vi har i denne studien tatt utgangspunkt i tre ulike bransjer innen servicenæringen. Vi vil se på serviceansatte i bank, hotell og informasjonsteknologi (IT). Dette er tre bransjer i tre ulike kontekster.

2.0 Problemstilling

Bakgrunnen for valg av problemstilling tar utgangspunkt i den serviceansatte. Det som ofte skiller denne medarbeideren fra andre yrkesgrupper er at den ansatte står i en posisjon mellom organisasjonens forventninger på den ene siden og kundens forventninger på den andre siden. Dette er et stort og bredt felt, og vi ønsker derfor å begrense oss til å sette ”kikkerten” på den serviceansatte og hans/hennes oppfatning av egen rolle. Dette slik at vi bedre kan forstå den serviceansatte.

I artikkelen ”*Empowering Service Employees*” av Bowen og Lawler (1995) fremhever forfatterne betydningen av å fremme en deltakerorientert ledelse med delegering av makt og myndighet til de serviceansatte. Fordelen med denne filosofien er at de ansatte får tilstrekkelig myndighet og informasjon til å kunne gjøre egne vurderinger og ta egne beslutninger når de skal tilfredsstille ulike kunders behov. Det betinger imidlertid en rekke faktorer som må være på plass for at det skal kunne gjennomføres. I møtet med kundene ligger en av utfordringene, å tilpasse og skreddersy tjenester til ulike kunder. Ansvar og myndighet må være ekte og opplevd blant de serviceansatte – da også inkludert ledelsen. Det må være en intern forståelse av rammene en jobber i, hvilke virkemidler en har til rådighet, bedriftens strategier og ulike mål, både for bedriften totalt sett og for den enkelte medarbeider. Empowerment er også en mulighet til å bygge en unik organisasjon som ikke så lett kan kopieres, og som igjen vil gi organisasjonen et konkurransefortrinn i jakten på lojale og lønnsomme kunder (Ibid, 1995).

I en tid hvor kvalifisert arbeidskraft også er å regne som en knapp ressurs for mange bedrifter vil tilfredse medarbeidere bidra til lavere turnover og økt rekruttering.

I ledelsesatferd vil høy involvering i arbeidspraksis ofte gjøre at de ansatte blir involvert i arbeidsprosesser som øker den ansattes forståelse og engasjement for eget arbeidsområde. Dette er i tråd med bytteteorien der det pekes på at ansatte opplever at de har en delt forståelse med organisasjonen (Anderson, 2006). Den serviceansatte møter daglig ulike kunder. Dette er kunder med ulike forventninger og ulike krav, og ofte må en tilby individuelt tilpasset service. For å løse de utfordringene kunden stiller en overfor må en ta ulike avgjørelser, kjenne sine fullmakter og handle i samsvar med organisasjonens mål og verdier. Det å ha tilstrekkelig kunnskap om hvordan en skal lede den enkelte serviceansatte vil kunne føre til en bedre forståelse for hvordan yrkesrollen skal utføres (Ibid, 2006).

I servicetransaksjonen er den ansatte en avgjørende faktor. Det er ingen buffer mellom de ansattes holdninger, de ansattes tilfredshet og/eller kundens opplevelse av organisasjonen. Det er den ansatte som møter kunden og som representerer organisasjonen. Levering av service involverer dessuten kunden i serviceprosessen. I servicebransjen er dette ofte en interaksjon mellom kunde og ”bottom-line” i organisasjonen. Andersen (2006) hevder at dagens konkurransefortrinn er høyt kvalifiserte ansatte som leverer høy grad av service til sine kunder.

Relasjonen mellom rolleklarhet og empowerment har sine røtter fra studier omkring jobb-design og jobbmotivasjon (Hackman & Oldham, 1980). Studier av jobb-berikelse viser positive sammenhenger til jobbkvalitet og job satisfaction (Bowen & Lawler, 1995; Hackman & Oldham, 1980).

Et annet felt som vi mener det er interessant å se nærmere på er den serviceansattes forhold til organisasjonen man arbeider i – organizational commitment, på norsk også omtalt som

organisasjonsforpliktelse (Kuvaas, 2009). I denne oppgaven velger vi å beholde det engelske begrepet commitment fordi vi mener den norske oversettelsen ikke dekker innholdet i uttrykket godt nok. Commitment knyttes ofte til å representere den ansattes holdninger til organisasjonen, og er viktig for å forstå den ansattes atferd (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Med dette som bakgrunn ønsker vi å se nærmere på om det er noen sammenheng mellom rolleklarhet og psykologisk empowerment. Videre ønsker vi å se om det er noen sammenhenger mellom rolleklarhet og psykologisk empowerment, og holdningsvariablene: jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon. Dette leder oss til vårt forskningsspørsmål.

2.1 Forskningsspørsmål

Har serviceansattes opplevelse av rolleklarhet og psykologisk empowerment konsekvenser for deres opplevelse av organisasjonscommitment, jobbtilfredshet og stayingintensjon?

3.0 Teori

3.1 Innledning

I denne delen vil vi beskrive det teoretiske rammeverket for oppgaven. Vi tar utgangspunkt i et Human Resource-perspektiv og det menneskesynet som ligger til grunn for denne forståelsesrammen (Bolman, Deal, & Thorbjørnsen, 2009). Videre presenterer vi teori om rolleklarhet og teori om psykologisk empowerment. Begge teoridelenene representerer tankegangen om deltakende ledelse, og den enkelte ansattes involvering i arbeidsutøvelsen (Bowen & Lawler, 1995). Studien har en dimensjon med organisasjonscommitment, jobbtilfredshet og stayingintensjon som blir teoretisk fremstilt og relatert til rolleklarhet og psykologisk empowerment.

Den teoretiske delen er disponert som følger:

3.2 Ledelse av menneskelige ressurser i et human resource-perspektiv - teori om ledelsesperspektivet med utgangspunkt i human resource-rammene.

3.3 Teori om rolleklarhet - presentasjon av teori og anvendelsesområde for denne studien.

3.4 Teori om psykologisk empowerment - en teoretisk gjennomgang av litteratur om psykologisk empowerment i jobbkontekst, og dens relevans for studien.

3.5 Organisasjonscommitment, jobbtilfredshet og stayingintensjon - teori om hovedområdet for studien.

3.6 Oppsummering av teori og forskningsspørsmål - oppsummering av teorigrunnlag, samt presentasjon av hypoteser for studien.

3.2 Ledelse av menneskelige ressurser i et human resource-perspektiv

Når vi skal fortolke virkeligheten er det viktig at vi har et bevisst forhold til de rammer som det fortolkes innenfor.

Bolman og Deal (2009) presenterer fire ulike forståelsesrammer for utøvelse av ledelse. Utgangspunktet for dette studiet er de menneskelige ressursene som representerer organisasjonen i møtet med kundene. Human resource-rammen vektlegger forholdet mellom mennesker og organisasjonen, og forklarer at begge parter gjensidig må tilpasses hverandre for å oppnå fremgang. Bedre human resource-ledelse gir oss viktig kunnskap om hvordan en som leder skal gå frem for å få mer motiverte og engasjerte medarbeidere (Ibid, 2009). Denne ledelsesrammen har som hovedtanke at det er de mellommenneskelige forhold som bidrar til lønnsomhet og økonomisk vekst gjennom menneskelige ressurser (Kuvaas, 2009). Det å forstå hvilke faktorer som bidrar til engasjerte og tilfredse ansatte er kunnskap som er viktig for utøvelse av lederskap i en organisasjon basert på menneskelig atferd gjennom de serviceansatte. Forskning viser at ledelse som tar utgangspunkt i de ansattes deltakelse og involvering vil resultere i mer fornøyde kunder og mer fornøyde ansatte (Bowen & Lawler, 1995). I artikkelen "Empowering Service Employees" hevder forfatterne at det er gjort funn som viser en klar sammenheng mellom empowerment og finansiell performance (Ibid, 1995). Organisasjoner som ser viktigheten av, og som er villige til å investere i de menneskelige ressurser vil kunne stå sterkere rustet i konkurransen om kundene.

I en slik sammenheng er det interessant å se på hvilke indre faktorer som styrer mennesker i en jobbkontekst. Hackman og Oldham (1976) studerte hvilke motivasjonsfaktorer som driver ansatte i en jobbsituasjon, og forfatterne identifiserte i løpet av sine studier tre kritiske faktorer i jobbdesign:

- Den enkelte har behov for å se arbeidet sitt som meningsfylt og nyttig. Dette skjer lettere når arbeidet munner ut i et synlig og nyttig ”hele”.
- Den enkelte ønsker å ha mulighet til å bruke sitt skjønn og sin dømmekraft i utførelsen av arbeidet. Autonomi fører til et større personlig ansvar for resultatet.
- Den enkelte ønsker å motta tilbakemeldinger om arbeidet for dermed stadig å kunne forbedre seg.

De fant at disse faktorene resulterte i høy intern jobbmotivasjon, høy jobbtilfredshet samt høy arbeidseffektivitet (Hackman & Oldham). Kuvaas (2009) peker på evidensbasert kunnskap om sterke sammenhenger mellom indre styrt motivasjon og arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og stayingintensjon. Forståelse av de indre motivasjonsfaktorene som skaper engasjerte og motiverte servicemedarbeidere vil være et viktig bidrag til økt kunnskap for ledere i servicenæringen. Dersom den indre motivasjonen ikke er til stede hos de ansatte vil det være vanskelig å utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte. I servicebransjen er de serviceansatte organisasjonens ansikt og image utad, og presenterer dermed organisasjonen hver gang de er i interaksjon med en kunde.

Ser man på ledelse i en norsk kontekst, kan man ta utgangspunkt i Einar Thorsrud sitt pionérarbeid rundt arbeidsmiljø og arbeidsorganisering på 1960-tallet og ut over 1970-tallet. Sentralt i hans arbeid var bedriftsdemokrati og nye former for organisering, med blant annet

selvstyrte grupper (Bjørvik & Brochs-Haukedal, 1997). Et resultat av dette forskningsarbeidet var blant annet identifikasjon av psykologiske jobbkraav. Thorsrud fant at ansatte hadde flere grunnleggende behov i sin arbeidssituasjon. Disse var som følger:

- Innhold i jobben
- Læringsutbytte
- Mulighet til å ta beslutninger
- Anseelse og mellommenneskelig støtte og respekt
- Sammenheng mellom arbeidet og omverdenen
- Føle at jobben på lang sikt gir mulighet for ønsket personlig utvikling

I norsk sammenheng har denne forskningen fått stor betydning fordi disse psykologiske jobbkraavene ligger til grunn for deler av vår arbeidsmiljølov (Ibid, 1997).

Human resource-tenkningen er basert på et positivistisk menneskesyn der menneskene er organisasjonens viktigste ressurs. I tråd med denne tankegangen vil vi nedenfor kort beskrive McGregors teori om X- og Y-ledere, og deres ulike syn på ledelse av mennesker. Denne teorien har ført til et paradigmeskifte hvor mennesket synliggjøres som en kilde til vekst og utvikling. McGregor skiller mellom to ulike typer ledere (Bolman, et al., 2009):

- *Type X-ledere* har en antakelse om at de ansatte er passive, umotiverte og ute av stand til å utøve selvledelse. De ansatte unngår ansvar og setter jobbsikkerhet høyere enn noe annet. Innen dette tankesettet anser ledere de ansatte som late og udugelige. For å få de ansatte til å arbeide krevdes det hard disiplin med vekt på kontroll, tvang, trusler og straff. For å fremme motivasjon brukte man ytre motivasjon som belønning, bonus, forfremmelse, akkord osv. (Ibid, 2009). Kuvaas (2009) bruker betegnelsen

”hard HRM” (Human Resource Management) om tiltak innenfor denne kategorien, altså tiltak som er basert på kontroll og økonomi – ytre motivasjonsfaktorer.

- *Type Y-ledere* har en antakelse om at de ansatte ønsker å bidra, de ønsker å utvikle sine ferdigheter og de deltar gjerne. De er interessert i å bidra for å oppnå bedriftens mål og yter gjerne ekstra innsats. Pfeffer og Veiga i Kuvaas (2009) beskriver disse ansatte som medarbeidere som jobber hardere, smartere og mer ansvarlig. De er drevet av en indre motivasjon. Tiltak overfor denne gruppen defineres som ”myk HRM” med tiltak hvor fokus er på delegering av ansvar, medbestemmelse, utvikling av den enkeltes ferdigheter osv. (Ibid, 2009).

Oppsummering: Vi ser at Human Resource-ledelse omfatter et positivistisk syn på de ansatte i organisasjonen. I denne fortolkningsrammen ser en på de serviceansatte som indre motivert, og forsterker denne motivasjonen gjennom delegering, autonomi og utvikling av de ansattes individuelle ferdigheter. Vi ser også at McGregors teori om type Y-ledere stemmer godt overens med de funn som Hackman og Oldham (1980) presenterte i sin teori: at gjennom jobbdesign som søker etter å styrke den ansattes indre motivasjon, vil organisasjonen oppnå fordelaktige resultater eller utfall. Vi ser at det er en sammenheng mellom indre styrt motivasjon og de ansattes vilje til å yte mer enn forventet, til ansattes jobbtilfredshet og lojalitet til sin arbeidsgiver (Kuvaas, 2009). Kundeservice er et viktig konkurransefortrinn i dagens markedøkonomi, og dette kan etterstrebes gjennom en økt indre motivasjon hos servicemedarbeiderne. Med utgangspunkt i denne forståelsesrammen vil vi også se nærmere på de ansattes opplevelse av rolleklarhet og psykologisk empowerment.

3.3 Teori om rolleklarhet

Det som skiller den serviceansatte fra andre yrkesroller er at den serviceansatte står i et spenningsfelt mellom oppfyllelse av organisasjonens forventninger og oppfyllelse av kundenes forventninger. Den serviceansatte er i større grad enn andre utsatt for spenninger fordi en forholder seg i interaksjon mellom ulike mennesker og mennesketyper. Mellom den ansatte og kunden finnes ingen ”bufferzone”. Det er i møtet mellom partene en kunde vil definere sin opplevelse av tilfredshet eller utilfredshet med serviceleveransen. I denne interaksjonen vil en oppleve at det ikke alltid er noe fasitsvar på kundens henvendelse, krav, klage osv. Oppgaver som er komplekse setter større krav til den ansattes ferdigheter og til den ansattes egen forståelse og egne forventninger til rolleutøvelsen (Yukl, 2010). Disse kravene og forventningene utvikler seg til normer, som igjen i større eller mindre grad blir internalisert hos den enkelte (Bjørnvik, 1997). Dersom det oppstår et sprik mellom krav og forventninger, og den enkelte ikke klarer å oppfylle disse, vil det oppstå en rollekonflikt (Ibid, 1997). Årsaken kan ligge både hos organisasjonen og hos den ansatte, og det er ulike teoretiske forklaringer på at rollekonflikter oppstår. Flere studier peker på at den posisjonen serviceansatte står overfor ofte oppleves som negativt stress, og at dette igjen kan føre til høy turnover. Bandura (1997) hevder at stress og dysfunksjon blant annet kommer av organisatoriske begrensninger, rolletvetydighet og jobb-belastning. Makuherjee og Malhotra (2006) viser til at det i enkelte call-centre i Storbritannia er en turnover-rate på 40%, noe som må sies å være svært høyt, og trolig medfører en stor kostnad for bedriften. Vi vil derfor studere dette feltet nærmere, og se på om opplevd rolleklarhet har en positiv effekt på organisatoriske faktorer som jobbtildfredshet, organisasjonscommitment og lojalitet.

Rolleklarhet refererer til den enkeltes oppfatning av forventninger og atferd knyttet til deres arbeidsrolle. Sawyer (1992) operasjonaliserer rolleklarhet ned til to deler, målklarhet og prosessklarhet. Han presiserer viktigheten av at den enkeltes individuelle jobbmål og ansvar er tydelig og kommunisert. Sawyer hevder videre at det er avgjørende at individet forstår prosessen som kreves for å nå disse målene.

”The specific constructs are (a) the extent to which the individual’s work goals and responsibilities are clearly communicated and (b) the degree to which the individual understands the processes required to achieve those goals.”(Ibid, 1992:130)

Mål og prosessklarhet blir ofte målt i forhold til:

- Hva er forventet av din rolle, dine plikter og ditt ansvar
- Hvilke aktiviteter knyttes til oppgaven (mening - kunnskap)
- Hva er konsekvensene av rolleutførelsen for deg selv, for andre og for organisasjonen

Hvordan den enkelte opplever rolleklarhet vil reflektere den måten den ansatte reflekterer, oppfatter og tar inn over seg objektiv rolleklarhet i en gitt rollekontekst. I sine studier fant Sawyer (1992) at målklarhet og prosessklarhet er av stor betydning gjennom at de ansatte kan ta egne beslutninger, motta feedback og skape en gjenkjenning hos andre i organisasjonen. Dette resulterte i signifikante effekter på jobbtilfredshet, målklarhet og turnover (Ibid, 1992).

Vi ser derfor at individets opplevelse av egne mål og arbeidsprosess vil bidra til en større helhetlig forståelse av sin yrkesrolle i en større jobbsammenheng. En overordnet rolleklarhet fører til større grad av opplevd autonomi, altså myndighet til å velge hvordan en vil utføre arbeidet. Dette gir igjen større grad av personlig ansvar for de valgene som gjøres (Spreitzer, 1995b, 1996; Thomas & Velthouse, 1990).

Bray og Brawley (2002) fant i sin studie "Role efficacy, role clarity and role performance effectiveness" at individer som rapporterte høy rolleklarhet også rapporterte høyere effektivitet enn de som opplevde rolletvetydighet. Rolleklarhet forklarer relasjonen mellom individets mestringstro knyttet til egen rolle og til rolleutførelseseffektivitet. Dette støttes i Banduras teori om self-efficacy (oversatt til mestringstro) og det iboende behovet hos mennesket til å ta kontroll over eget liv og oppleve mestring (Bandura, 1997). Opplevelse av rolleeffektivitet vil være en god prediktor for rolleutøvelses-effektivitet kun under forhold med høy rolleklarhet. Når mennesker opplever uklare målsettinger vil de også oppleve mindre motivasjon (Bandura, 1997). Vi har tidligere i oppgaven sett at motivasjon er en av de viktigste drivkreftene for jobbutførelse. Her ser vi at teorien peker på at en forutsetning for motivasjon er at den enkelte oppfatter hva organisasjonen forventer av en.

Oppsummering: Serviceansatte jobber i spenningsfeltet mellom oppfyllelse av organisasjonens forventninger og kundens forventninger. Dette spenningsfeltet er knyttet til begge parter forventninger. Rolleklarhet omfatter den ansattes oppfattelse av forventninger og atferd som er knyttet til utøvelse av yrkesrollen. En ser også at en må se på mål og prosess som to separate, men komplementære, faktorer for forståelse av rolleklarhet. Opplevelse av rolleklarhet har også en relasjon til den enkeltes opplevelse av egen mestringstro som vil være grunnleggende viktig for effektivitet og tilfredshet.

3.4 Teori om psykologisk empowerment

Hva er psykologisk empowerment?

”For some, it means allowing employees to decide how they will greet a customer, while for others, it includes giving employees almost unlimited discretionary spending power to recover from any service problem” (Bowen & Lawler, 1995:73).

Med dette sitatet vil vi innlede teoridelen knyttet til psykologisk empowerment. Dette fordi det sier noe om forståelsen for hva som ligger i begrepet. Empowerment som begrep innenfor ledelsesforskning er av nyere dato. Vi finner at Conger og Kanungo (1988) definerer empowerment som:

”As a process of enhancing feelings of self-efficacy among organizational members through the identification of conditions that foster powerlessness and through their removal by both formal organizational practices and informal techniques of providing efficacy information” (Conger & Kanungo, 1988:474).

En mer kortfattet definisjon er “å sette i stand til” (Ibid, 1988). Tilnærmingen til begrepet empowerment er funnet innen både ledelse- og psykologifaget. Her ser man empowerment i lys av et organisatorisk perspektiv og i et individuelt perspektiv. Innenfor ledelsesfaget ser man på empowerment som en relasjonskonstruksjon, eller sagt på en annen måte, som en prosess hvor leder deler makt med sine underordnede. Denne tankegangen er tatt fra sosial bytteteori (Ibid, 1988). I et psykologisk perspektiv er empowerment å forstå som en prosess som motiverer den enkelte til å oppleve tro på egen mestring, og hvor organisasjonen legger til rette for informasjon og støtte til den enkelte ansatte. Dette er i tråd med Banduras (1997)

teori om at menneskets motivasjon henger sammen med deres subjektive tro på hva som er mulig. Bandura bruker begrepet “self-efficacy” om en kognitiv prosess hos individet. Høy self-efficacy vil være en proaktiv driver som resulterer i commitment til egne målsettinger (Bandura, 1997). I samsvar med Conger og Kanungo (1988) blir vår tilnærming til empowerment en kognitiv forståelse som defineres i en motivasjonsprosess hos medarbeiderne.

”Perceived self-efficacy refers to beliefs in ones capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments” (Bandura, 1997:3).

Ansatte med høyere utdanning viser seg å være mer mottakelige (feel more empowered) for empowerment enn ansatte med mindre utdanning (Spreitzer, Kizilos and Nason, 1997).

Thomas og Velthouse (1990) identifiserte fire aspekter ved en kognitiv empowerment-prosess. De fire aspektene er som følger:

- *Impact.* Den ansattes opplevelse av tilgang til - og mulighet til - å ha innflytelse på arbeidsoppgaver og prosesser. Det innebærer kunnskap og informasjon som er viktig for jobbutførelse og resultater. Bowen og Lawler (Bowen & Lawler, 1992) fremhever to typer informasjon som er viktige for empowerment; informasjon om organisasjonens visjon/misjon og informasjon om jobbutførelse.
- *Kompetanse.* Den ansattes opplevelse av tro på egne ferdigheter i jobbutførelsen. Dette innebærer at den ansatte innehar de ferdigheter som kreves for at arbeidet kan utføres på en tilfredsstillende måte. Her kan vi trekke paralleller til Conger og Kanungo (1988) sin teori om empowerment som en motivasjonseffekt av mestringstro.

- *Meningsfullhet (meaning)*. Den ansattes kunnskaper om organisasjonens mål og verdier, og at disse mål og verdier samsvarer med individets egne. Denne bruken av meningsfullhet er analog med Hackman og Oldham (1980) sine studier som fremhever at samsvar mellom jobbdesign og individets egne verdier skaper indre styrte motivasjonsdrivkrefter.
- *Avgjørelse (choice)*. Den ansattes mulighet til å ta egne beslutninger i oppgaver og prosesser er et av kjernepunktene innen deltakende ledelse. Den ansatte blir bemyndiget til selv å vurdere og handle i viktige saker knyttet til jobbutøvelsen.

Til sammen danner disse fire fragmentene kjernen innen psykologisk empowerment.

Ved at den ansatte opplever empowerment vil det kunne resultere i en forpliktelse til oppgaven i seg selv (Thomas & Velthouse, 1990). Dette ses i sammenheng med tidligere presentert teori om indre styrt motivasjon. Empowerment fordrer fleksibilitet hos det enkelte individ i hvordan oppgaven blir utført. Her kan vi trekke tråden videre fra tidligere teori om serviceansatte og deres behov for å kunne være fleksible i møte med kundenes ulike forventninger.

”Self-empowerment programs are feasible solutions to help individuals identify and practice styles of attributing, evaluating and envisioning, which would enhance their task assessments” (Thomas & Velthouse 1990:677).

Thomas og Velthouse (1990) peker på at empowerment ikke er personlighetstrekk skapt av situasjonen, men et sett av kognisjoner skapt i jobbrelaterte omgivelser.

I 1995 gjennomførte Spreitzer et studie av ”psykologisk empowerment i jobbkontekst” hvor hun operasjonaliserte de fire aspektene som Thomas og Velthouse (1990) identifiserte. Funnene er godt validert og verifisert, og er siden brukt i et utall forskningspublikasjoner. I dette studiet peker forfatteren på viktige effekter av empowerment som initiativ og innovasjon (Ibid, 1995). I videre studier setter Spreitzer (1995) fokus på sosiale strukturer av psykologisk empowerment. Her påpeker hun at høy involvering og empowerment er både kognitive og motiverende faktorer. Høy involvering i en organisasjon gjør at de ansatte kan bruke tilgjengelig informasjon til å forstå og påvirke organisasjonens aktiviteter, slik at en dermed skaper en proaktiv atferd. Sosiale strukturer som rolletvetydighet hadde en negativ effekt på opplevelsen av empowerment. Empiriske studier (Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997) har vist at empowerment formidler sammenheng mellom organisatorisk sosial struktur og atferd. De fire nevnte dimensjonene av empowerment viste forventede affektive utfall av empowerment.

Disse utfallene var effektivitet, jobbtilfredshet og ekstra anstrengelse for jobbutførelse. Det er viktig å merke seg at de fleste studiene som Spreitzer gjennomførte er gjort på mellomledere i Fortune 50-organisasjoner. Vi velger likevel å presentere denne teorien fordi den operasjonaliserer begrepet empowerment, og kan i stor grad overføres til ansatte i servicebransjen. Dette på bakgrunn av at de skal utføre arbeidsoppgaver som til tider er komplekse og som dessuten krever samsvar mellom organisasjonens mål og verdier, den ansattes mål og verdier og kundens mål og verdier. Det er også interessant å se nærmere på om serviceansatte opplever at de har empowerment, og eventuelt hvilke av dimensjonene som er viktige for de tidligere nevnte utfall.

Vi vil avslutte denne teoridelen med Bowen og Lawler (1995) som hevder at empowerment er ”a state of mind”. Man oppfatter ikke at en har empowerment uten at organisasjonen har lagt forholdene til rette for dette. Med lagt til rette menes her både i ord og handling, gjennom bedriftens politikk, praksis og strukturelle form. Forskerne hevder at det er viktig å legge forholdene til rette for at serviceansatte skal kunne oppleve empowerment. Forskning her viser til at empowerment gir en dobbel avkastning: nemlig både fornøyde kunder og fornøyde ansatte (Ibid, 1995).

Oppsummering: Vi har her sett at empowerment både er en psykologisk tilstand og en organisatorisk ledelsesfunksjon. Det må være et samsvar mellom organisasjonens tilrettelegging og individets opplevelse av empowerment. Individets kognitive oppfattelse av begrepet blir systematisert av Thomas og Velthouse (1990) og operasjonalisert av Speitzer (1995) til følgende fire dimensjoner: impact, kompetanse, mening og avgjørelse. Disse fire dimensjonene utgjør en samlet definisjon av psykologisk empowerment. Videre ser vi at Bowen og Lawler (1995) poengterer viktigheten av å sørge for at de serviceansatte opplever empowerment fordi forskning viser at ansatte som opplever empowerment er tilbøyelige til å oppnå tilfredse kunder.

3.5 Organisasjonscommitment, jobbtilfredshet og stayingintensjon

Formålet med dette studiet er å se hvilken effekt serviceansattes oppfattelse av rolleklarhet og psykologisk empowerment har på deres respons på arbeidsforholdet. I henhold til studier av Mukherjee og Malhotra (2006) fant forfatterne støtte for at rolleklarhet hadde en signifikant effekt på organisasjonscommitment og jobbtilfredshet (Mukherjee & Malhotra, 2006). På bakgrunn av disse studiene velger vi å fokusere på effektene eller utfallene organisasjonscommitment, jobbtilfredshet og stayingintensjon. Dette fordi vi mener at disse tre utfallene vil ha en stor betydning for selve serviceytelsen (Bowen & Lawler, 1995).

Vi vil nedenfor beskrive relevant teori for fenomenene.

3.5.1 Organisasjonscommitment

Mowday, Steers og Porter (1979) definerer begrepet som en relativ styrke på hvordan individet identifiserer seg og involverer seg i en bestemt organisasjon.

Organisasjonscommitment kan karakteriseres av følgende tre faktorer (Mowday, Steers og Porter, 1979):

- Villighet til å utøve betydelig anstrengelse for organisasjonen
- Sterk tro på og aksept av organisasjonens mål og verdier
- Et sterkt ønske om å forbli i organisasjonen

Man ser altså ikke commitment isolert som en atferd, men mer som en indre styrt holdning (attitude) til organisasjonen og dens mål og verdier. Resultatet av opplevd organisasjonscommitment viser seg i en positiv relasjon mellom individet og organisasjonen, der individet er villig til å gi mer av seg selv i dette forholdet. Det er interessant å se på dette fenomenet i servicebransjen fordi i møtet mellom den ansatte og kunden vil den ansattes ”attitude” til sin egen organisasjon ”farge” presentasjonen. Vi finner her støtte hos Mowday (1998) som peker på at det er i ”frontlinjen” hvor organisasjonscommitment vil ha størst betydning. I hans studier fant han at gjennom å øke de ansattes positive holdning til organisasjonen ville det ha en direkte betydning for kundens tilfredshet. Dette har igjen en indirekte betydning for kundenes lojalitet. Videre argumenterer forfatteren for at lojale ansatte utvikler høyere kvalitetsrelasjoner til kundene, de har større læringsmuligheter og kan øke effektiviteten – i tillegg til å redusere kostnadene (Ibid, 1998).

Vi velger også å presentere teorien til Meyer og Allen (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen, & Smith, 1993) for å se ulike måter å studere fenomenet commitment på. De definerer begrepet som en psykologisk tilstand med tre separate komponenter.

- *Affective commitment* omhandler individets følelsesmessige tilknytning til, identifisering med og involvering i en organisasjon. Også referert som ”følelsesmessig commitment”.
- *Continuance commitment* refererer til en bevissthet om hva en som ansatt vil tape dersom en forlater organisasjonen - også kalt ”iherdig organisasjonscommitment”.
- *Normative commitment* reflekterer til følelsen av forpliktelse sett i lys av en iboende følelse om at ”jeg bør”. Dette er også omtalt som ”obligatorisk commitment”.

I sitt studie fant Mayer og Allen (1991) at trekomponentmodellen av commitment hadde ulike implikasjoner for jobbrelatert atferd, med unntak for turnover. Videre fant de at rolleklarhet og jobbtilfredshet hadde en effekt på affektiv commitment. (Ibid, 1991).

I denne studien er det styrken på organisasjonstilhørigheten vi vil se nærmere på. Vi støtter oss derfor til Mowday et. al (1979) sin definisjon på organisasjonscommitment. Fra et organisasjonsperspektiv vil det å ha commitment blant ansatte føre til fordeler i økt arbeidsutførelse og redusert turnover (Mowday, 1998). I ledelsessammenheng vil kunnskap om hvordan de ansatte blir “committed” til organisasjonen øke forståelsen for hvilke tiltak som bør iverksettes innen human resource-ledelse. Hvordan prosessen blir styrt vil være av stor betydning for de ansatte og for deres ledere innen servicenæringene. Commitment omtales som en “long term attitude” – en mer varig tilstand, i motsetning til satisfaction, som beskrives som en ustabil og umiddelbar følelsesmessig reaksjon (Mowday, et al., 1979).

3.5.2 Jobbtilfredshet

Hackman og Oldham (1980) viser til jobbtilfredshet som et resultat av indre styrt motivasjon. Jobbtilfredshet blir definert som et individs totale tilfredshet eller mangel på tilfredshet med den jobben de gjør i sin organisasjon. Mathieu (1991) så på hvilke relasjon begrepene organisasjonscommitment og jobbtilfredshet hadde til hverandre. Han fant at jobbtilfredshet har sterkere korrelasjon til commitment enn motsatt. Begge fenomenene korrelerer høyt men har forskjellige konsepter. Forfatteren peker på at tilfredshet representerer en nåtidsoppfatning av omgivelsene, mens commitment er en holdning som er bygd opp over tid.

Resultatene viser at både tilfredshet og commitment er relatert, men at det ikke kan påvises en kausalsammenheng (Ibid, 1991).

3.5.3 Stayingintensjon

Stayingintensjon omhandler den ansattes tanker om å forbli i organisasjonen. Studier viser at organisasjonens investering i ansatte øker deres tanker om å forbli i organisasjonen (Kuvaas, 2009). Videre viser det til sammenhenger mellom investering i ytre motivasjon, og at de som er styrt av ytre motivasjon har sterkere intensjoner om å bytte organisasjon enn andre (Ibid, 2009). Det er også viktig å bemerke seg at forfatteren peker på at det er en tendens til at organisasjoner måler faktisk eller historisk tendens, og overser betydningen av å måle fremtidig turnover. Indikatoren om fremtidig turnover er imidlertid av stor betydning, da denne kan gi ledelsen viktige kunnskaper om fremtidige utfordringer for organisasjonen. Dette igjen gjør at en på et tidlig tidspunkt kan sette inn nødvendige tiltak.

Oppsummering: Organisasjonscommitment refererer til individets tanker, følelser og identifisering i sitt forhold til organisasjonen som de representerer – altså som de arbeider for. Vi har sett at commitment kan sees på som affektiv, iherdig eller obligatorisk. Forskning viser at ansatte med en høy grad av commitment vil ha en større vilje til å stå på for sin arbeidsgiver. Videre har vi sett på sammenhengen mellom commitment og jobbtfredshet. Vi ser at det er en sammenheng, men vi kan ikke si at det er en kausal effekt. Forskning viser også tendenser til at tilfredshet har en større effekt på commitment, enn omvendt. Til slutt så vi at commitment hadde en positiv effekt på den ansattes tanker om å forbli i organisasjonen. Fordi forskning viser klare sammenhenger mellom disse tre begrepene er det naturlig for oss å konsentrere oss om nettopp disse tre.

3.6 Kontekstuell begrunnelse

Service­næringen er delt opp i en rekke ulike sektorer. I vår tilnærming til problemstillingene vi ser på her ønsker vi å se på tre ulike sektorer – disse har fellesnevneren tjenesteytelse og service, kundeinteraksjon eller samhandling med kunden, men for øvrig er de ulike.

Vi redegjør her for hvordan vi opplever de tre næringene, og hvilke utfordringer man har stått ovenfor de senere årene og hvorfor vi mener forhold som rolleklarhet og empowerment er betydningsfullt i ledelsessammenheng her.

Bank

Tradisjonelt utførte bankansatte transaksjoner for kundene. Innskudd, utlån, veksling, betaling av regninger – konvensjonelle og konkrete handlinger. De ansatte jobbet i skranken eller på kontor, og en kan se for seg tydelige skiller mellom de ulike operasjonene. I stor grad besto sparing i å plassere penger på en høyrentekonto, og for investorer var det egne aksjemeglere som håndterte kjøp og salg av verdipapir.

Etter hvert ble de konkrete tjenestene automatisert. Brevgiro, telegiro og minibank flyttet kundene “bort fra” de bankansatte, og med nettbankens inntog betjente kundene seg selv i stadig større grad, i hvert fall den yngre generasjonen. I dag er det ikke bare de yngste bankkundene som benytter nettbank, men hovedtyngden av alle bankkunder.

Samtidig med at behovet for “skrankehjelp” i banken avtok, bygde bankene opp rådgivningsavdelinger. Dette førte til at de ansatte måtte ha en annen type kompetanse, og

bankene tilbød tjenester ut over de vanlige banktjenestene. Rådgivning og salg av spareprodukter, investeringsløsninger, finansieringsordninger og forsikring inngår nå i de fleste bankers tjenestesortiment. Kunden forespør ikke lenger en transaksjon, men i større grad et samarbeid. Selve transaksjonen utføres ofte av kunden selv. Problemstillingen knyttet til de ansattes “rådgivende” rolle sammen med kunden ble for alvor aktualisert under finanskrisen, og bransjen iverksatte store og dramatiske tiltak for å øke de ansattes kompetanse og forståelse for markedsprosesser, risiko og etikk.

IT

IT er uten tvil den yngste bransjen blant våre tre utvalgte. Det har også vært den raskest voksende bransjen de siste 10-15 årene, og svært utsatt for endringer som skjer raskt. Det betyr at det kontinuerlig er et stort behov for ny kompetanse hos IT-ansatte.

IT-ansatte er ofte spesialistutdannet, og innehar en kompetanse som kunden ikke har selv. Oppdrag for kunder består ofte i utvikling av løsninger eller feilsøking/feilretting av løsninger. Det kan være oppdrag hvor nødvendige kompetanseområder eller nødvendige tiltak (arbeidsprosess) ikke kan kartlegges på forhånd. Det stilles da store krav til kommunikasjon med kunden, og en ansatt kan typisk både ha rollen som selger, utøvende konsulent og prosjektleder. Samtidig kan en stadig større del av tjenestene leveres via nett. Hvorvidt konsulenten da sitter i samme rom som kunden, eller i en annen verdensdel spiller egentlig ikke noen rolle.

Hotell

Hotellbransjen har lange tradisjoner og en tilbyr et sammensatt spekter av tjenester.

Kjerneproduktet er overnatting og bevertning, men tjenester knyttet til resepsjon, romservice, renhold, restaurant med mer bygger opp rundt disse. I tillegg bygger enkelte hoteller tilleggstjenester som inngår i serviceleveransen, eksempelvis fitness-avdeling, spa/velvære, økologisk restaurant etcetera. Dette krever en koordinering av tjenestene, og den serviceansatte vil i stor grad være avhengig av de andre serviceansatte i bedriften.

Det er sjelden hotellansatte fremstår som rådgivere for kunden. Som ansatt er man avhengig av en kompleks samhandling internt, og en kan ikke alene levere et fullgodt “produkt”. Dette stiller store krav til den ansatte, i tillegg til organisasjonens evne til koordinering av sine servicetjenester. En viktig del av den serviceansattes yrkesutøvelse er å tilfredsstille kundens individuelle forventninger.

3.7 Oppsummering teori og forskningsspørsmål

I dette kapittelet har vi belyst teorigrunnlaget for forskningsoppgaven med utgangspunkt i human resource-tenkningen. Dette danner bakgrunnen for hvorfor det er viktig å sette søkelyset på de menneskelige ressursene i en organisasjon. Vi så at organisasjonens tilrettelegging/jobbdesign vil ha en innflytelse på den ansattes motivasjon. Den serviceansattes opplevelse av rolleklarhet og bevissthet omkring viktigheten av at de ansatte opplever en forståelse for hva som er forventet av dem i deres yrkesutøvelse, er belyst i teoridelen.

Sawyer (1992) har operasjonalisert målklarhet og prosessklarhet som to separate komponenter for forståelse av rolleklarhet.

Vi vil derfor hevde at:

H1 Det er forskjellig oppfattelse av rolleklarhet i de tre servicebransjene

Spreitzer (1995) har operasjonalisert psykologisk empowerment i de fire komponentene: mening, kompetanse, impact og self-determination. Forskning viser også at sosiale og strukturelle forhold vil påvirke oppfatningen av empowerment (Spreitzer, 1995b, Spreitzer 1996, Spreitzer et al. 1999)

Vi vil derfor hevde at:

H2 Det er forskjellig oppfattelse av empowerment i de tre servicebransjene

Flere studier bekrefter sammenhengen mellom rolleklarhet og empowerment (Hall, 2008; Spreitzer, 1995b, 1996). Det er også grunnlag for å hevde at psykologiske faktorer som jobbkontekst vil bidra til hvordan individet oppfatter psykologisk empowerment (Thomas og Velthouse, 1990, Conger og Kanungo, 1988, Lawler 1992, Quinn og Spreitzer, 1997, Spreitzer, 1995). Bowen og Lawler (1995) hevder at empowerment er et ”mindset”. Det innebærer at miljøet rundt den ansatte vil bidra til hvordan den ansatte implementerer og bruker empowerment i sin yrkesutøvelse. På bakgrunn av disse studiene kan man hevde at individets opplevelse av empowerment vil påvirke hvordan individet definerer sin rolleklarhet.

Vi vil derfor hevde at:

H3 Det er en positiv sammenheng mellom serviceansattes opplevelse av psykologisk empowerment og deres opplevelse av rolleklarhet

Relasjonen mellom psykologisk empowerment og tilfredshet har tidligere blitt dokumentert i studier (Spreitzer et. al 1997, Carless 2004, Dewettinck og Van Amejide 2011). Studier av Hackman og Oldham (1976) viser at jobbdesign bidrar til hvorvidt de ansatte opplever tilfredshet med den jobben de utfører. Vi har også sett at rolleklarhet har en positiv effekt på tilfredshet (Mathieu, 1991; Singh, 1993). Det ble også funnet samsvar i studier gjennomført av Mukerjee og Malhortra (2006).

Etter gjennomgang av denne teoretiske og empiriske forskningen vil vi derfor hevde at:

H4 Det er en positiv sammenheng mellom serviceansattes opplevelse av rolleklarhet og psykologisk empowerment, og deres opplevelse av jobbtilfredshet

Vi ser også at det er en sammenheng mellom den ansattes opplevelse av psykologisk empowerment og organisasjonscommitment. Støtte finner vi i studier gjennomført av Dewettinck og Van Amejide (Dewettinck & van Amejide, 2011). Videre ser vi også at det er en sammenheng mellom den ansattes opplevelse av rolleklarhet og organisasjonscommitment i studier gjennomført av Meyer og Allen i 1990, referert i Meyer og Allen (1991) og av nyere studier av Mukerjee og Malhortra (2006).

Vi vil derfor hevde at:

H5 Det er en positiv sammenheng mellom serviceansattes opplevelse av rolleklarhet og psykologisk empowerment, og deres opplevelse av organisasjonscommitment

Gjennom teoripresentasjonen har vi sett at det er evidens for å se på forholdet mellom rolleklarhet og den ansattes tanker om å forbli i organisasjonen. Dette støttes i forskning gjennomført av Mathieu i 1988, referert i artikkelen til Mathieu (1991). I studien "Perception of empowerment and intent to stay" som ble utført blant sykepleiere i USA, ser en at sykepleiere som opplevde høy grad av empowerment hadde positive tanker om å forbli i jobben (Nedd, 2006).

Vi vil derfor hevde at:

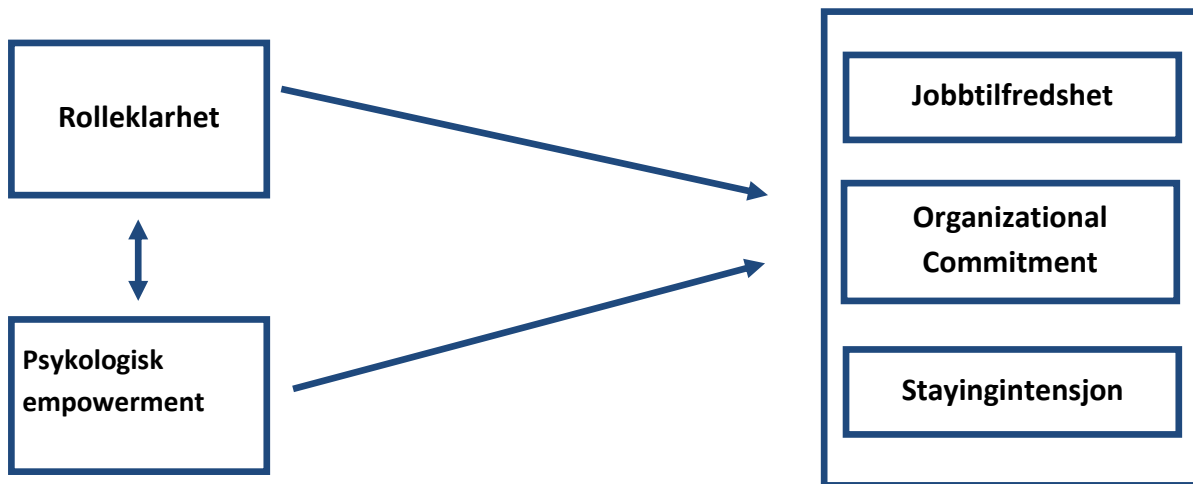
H6 Det er en positiv sammenheng mellom serviceansattes opplevelse av rolleklarhet og psykologisk empowerment, og deres opplevelse av stayingintensjon

4.0 Modell

Ut fra hovedproblemstillingen i oppgaven og forskningsspørsmålene er det utarbeidet en modell som danner grunnlag for den videre analysen.

En modell vil ofte være en forenkling av virkeligheten (Holme og Solvang, 1996). Fordi vi ikke har mulighet til å belyse helheten, vil det derfor være nødvendig at vi setter “kikkerten” på de faktorene som er viktige for forskningens problemstilling. Vi har derfor valgt en enkel modell for å belyse problemstilling og forskningsspørsmål. I tråd med Holme og Solvang (1996) vil en ofte ikke ha mulighet til å belyse hele virkeligheten og en må derfor ofte foreta en forenkling for å kunne særkjenne og isolere årsaksforholdene. Modellen vi presenterer her tar utgangspunkt i noen få variabler for å undersøke om det finnes sammenhenger mellom fenomenene i modellen. Hovedmålet med modellen er å få en oversikt for å kunne analysere på en troverdig måte (Ibid, 1996). Modellen må derfor være et kompromiss mellom realisme og håndterlighet.

4.1 Forskningsmodell



Figur 1 - Forskningsmodell

5.0 Metode

I dette kapitlet vil det bli gjort rede for design og metoder som er brukt i den empiriske undersøkelsen for å belyse problemstillingen i oppgaven. Bakgrunnen for studien er at vi ønsker å søke kunnskap om sammenhenger mellom fenomenene rolleklarhet, psykologisk empowerment, jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon blant serviceansatte i bank, IT og hotellbransjen. Den konseptuelle modellen vi presenterte i forrige kapittel danner grunnlaget for vårt forskningsdesign.

5.1 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, og innebærer valg av systematisk tilnærming for å komme frem til målet for forskningsstudien.

Riley i Holme og Solvang (1996) sier at: *"Samfunnsvitenskapelig metode omfatter både organisering og tolkning av data som hjelper oss til en bedre forståelse av samfunnet"*

(Holme & Solvang, 1996:14).

Forskningsdesign velges på bakgrunn av problemstillingens karakter (Ibid, 1996). Målet er å finne sammenhenger i modellen (som er beskrevet i avsnitt 4.0) med bakgrunn i valgte hypoteser

(som er beskrevet i avsnitt 3.6). I så måte er studiens hensikt og problemstilling

retningsdannende for design, og hovedhensikten med studien er å se på om rolleklarhet og

psykologisk empowerment har en effekt på organisasjonscommitment, jobbtilfredshet og stayingintensjon. Den vil derfor ha en kausal design, der det antas at rolleklarhet og empowerment kan ha en positiv effekt på jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon. Kausalitet handler om at et forhold (uavhengig variabel) påvirker et annet (avhengig variabel). Det er viktig å være seg bevisst at en ikke kan bevise sammenhenger i modeller. Det vi kan gjøre er å si noe om sannsynligheten for at det er en kausalitet mellom variablene gjennom å se på samvariasjonen. Noe som betyr at en uavhengig variabel (X) antas å være årsak til en avhengig variabel (Y), dersom en endring i X fører til en endring i Y.

Innen vitenskapsteori skiller en mellom kvalitative og kvantitative metoder. Kvalitative metoder søker å gå i dybden og vektlegger betydning i lys av samfunnsmessig kontekst. Kvantitativ forskning samler inn data i form av tall og benytter seg av statistiske analyseteknikker i bearbeidingen av dataene (Thagaard, 2009). I denne studien har vi valgt et kvantitativt design. Et kvalitativt design vil her ikke kunne gi oss tilstrekkelig kunnskap som vil dekke vår problemstilling.

Gjennom tidligere studier har vi fått en grunnleggende forståelse av fenomenene rolleklarhet, psykologisk empowerment, jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon. Vi ønsker derfor å se på sammenhenger i tre ulike kontekster (IT, bank og hotell). Dette vil man ikke kunne oppnå gjennom et kvalitativt studium, og vi velger derfor å bruke en kvantitativ undersøkelse for å måle sammenhenger mellom fenomenene. Et argument for å velge en kvantitativ tilnærming er at det er enklere å diskutere om funnene lar seg generalisere (Thagaard, 2009).

5.2 Data og datainnsamlingsprosess

I dette avsnittet vil vi beskrive utvalg og fremgang ved innsamling av data. En avgjørende faktor for gjennomføring av en kvantitativ undersøkelse er utvalg av respondenter. Vi vil derfor beskrive populasjon, utvalg og datainnsamling.

5.2.1 Utvalg og populasjon

Vi har gjennomført en kvantitativ undersøkelse hvor populasjonen er å regne som alle serviceansatte innenfor tjenesteytende virksomhet. Vi har sett spesielt på bransjene bank, hotell og IT. Med serviceansatte i denne sammenhengen menes ansatte som er i en eller annen form for interaksjon med kunder. Noe av hensikten med å velge en kvantitativ metode er å få et representativt bilde av populasjonen. Innenfor våre rammer vil det være vanskelig å få et totalt bilde av hele populasjonen "serviceansatte" - altså på tvers av alle bransjer innen næringen.

Vi har derfor valgt å dele serviceansatte i tre klynger (clusters); hotell, IT og bank. I klyngeutvalg trekkes enhetene klyngevis. Vi har derfor ved hjelp av et sannsynlighetsutvalg delt utvalget i klynger, deretter er respondentene tilfeldig trukket (innenfor utvalget), og kategorisert på serviceansatte innenfor sin respektive bransje.

Bakgrunnen er at vi på denne måten ønsker å sikre varians i datamaterialet (Gripsrud et al. 2004). Disse klyngene er beskrevet mer utfyllende tidligere i dokumentet. Formålet ved klyngeutvelgelse er at vi vil se på serviceansatte i grupper som utelukker hverandre for å få en bedre bredde i datamaterialet. Det er imidlertid viktig å være klar over at denne metoden ikke vil gi samme statistiske overføringsverdi.

Fordi gruppene er gunstig homogene bør en ha et større utvalg enn ved både stratifisert og tilfeldig utvalg der informantene har en gitt lik sannsynlighet for å bli plukket ut. Et klyngeutvalg gir derfor mindre informasjon og større usikkerhet på estimatene enn et utvalg der enhetene er trukket individuelt, gitt samme utvalgsstørrelse. De praktiske fordelene, blant annet reduserte kostnader, har likevel gjort at vi velger klyngeutvalg (Bjørndal og Hofoss, 2010).

5.2.2 Utvalgsramme og utvalgsmetode

Blant hotellbedriftene finner vi to hotellkjeder, en nasjonal og en regional (Rogaland). Flere av selskapene ellers er av internasjonal dimensjon, men foruten den ene nasjonale hotellkjeden er det selskapene sine lokalavdelinger i Rogaland som er undersøkt. Dette gjelder for alle bransjene.

Av alle respondentene var det 12 som ikke svarte på egen alder, syv av disse var fra IT-bransjen mens fem kom fra bank. Dette utgjør 2,9% av utvalget. Det var også syv som ikke svarte på hvor mange år de hadde arbeidet hos nåværende arbeidsgiver. Av disse kom seks av dem fra hotellbransjen og én fra bank. Dette utgjør 1,72% av utvalget.

Fremgangsmåte for utvelgelse av aktuelle respondenter

Det ble først utført en kartlegging over aktuelle bedrifter, primært i Rogalandsområdet. Dette ble gjort med tanke på at vi hadde som målsetting å ha minimum 100 respondenter innenfor hver av bransjene, og en grense hvor den største gruppen ikke skulle være større enn tre ganger antallet i den minste gruppen. Dette utelukket de aller største aktørene. Når en hadde et adekvat utvalg av bedrifter ble disse kontaktet per telefon, da fortrinnsvis ved administrerende direktør eller HR-leder. I noen tilfeller ønsket bedriften et møte med oss, men i de fleste tilfeller fikk de ansvarlige oversendt bakgrunnsinformasjon og formål med studien, samt et eksemplar av selve spørreskjemaet.

De bedriftene som ikke ønsket å være med på undersøkelsen begrunnet dette med:

- Mangel på tid
- De ønsket å prioritere egne bedriftsinterne undersøkelser
- Hadde nylig gjennomført tilsvarende undersøkelser og var redd for “slitasje” på ansatte
- Ønsket ikke å eksponere de ansatte for betraktninger som kunne få medarbeiderne til å stille kritiske spørsmål internt i bedriften

Når en bedrift takket ja til å delta, sendte bedriftens representant ut link til Questback-spørreskjemaet til alle serviceansatte. Etter circa en uke sendte vi ut en høflig påminnelse om at de som ikke hadde besvart undersøkelsen kunne gjøre dette nå. Det ble ikke sendt ut videre purringer etter dette. 100% av datamaterialet ble innrapportert digitalt direkte av respondenten (via webbasert spørreskjema i verktøyet Questback).

5.3 Spørreskjemaet

Innenfor kvantitativ metode er spørreskjemaundersøkelser en av de mest brukte teknikkene (Holme & Solvang, 1996). En av hovedutfordringene ved bruk av spørreskjemaundersøkelser er at det er samsvar mellom de teoretiske forutsetningene og resonnementene som ligger til grunn for arbeidet. I denne studien har vi valgt å bruke tidligere validerte spørsmål fra anerkjente studier innenfor de ulike fenomenene som vi ønsket å måle.

Nedenfor vil vi beskrive hvilke teoretiske forankringer vi har brukt til å utarbeide spørsmålene i spørreskjemaet. Kopi av spørreskjemaet finnes i vedlegg nr 1.

Rolleklarhet. Vi har brukt etablerte spørsmål adoptert fra Sawyer (1992) til å måle rolleklarhet operasjonalisert i målklarhet og prosessklarhet. I utgangspunktet var det fem spørsmål i tilknytning til målklarhet, men et spørsmål ble ved en teknisk feil utelatt i spørreskjemaet. Følgende spørsmål ble utelatt: *I know how my work relates to the overall objectives of my work unit.* Videre har vi brukt fem spørsmål for å måle prosessklarhet. Eksempel på spørsmål fra denne kategorien: *Jeg kjenner mine oppgaver og ansvarsområder.*

Psykologisk empowerment. I tråd med Spreitzer (1995a) har vi brukt en 12-spørsmåls skala med tre komponenter for hver av de fire empowerment-dimensjonene; mening, kompetanse, innflytelse og autonomi. Eksempel på spørsmål fra denne kategorien: *Jeg har tilstrekkelig kompetanse for jobben min.*

Jobbtilfredshet ble målt ved bruk av to spørsmål adoptert fra Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Seashore, Lawler, Mirvis, & Cammann, 1983). Eksempel på spørsmål knyttet til jobbtilfredshet: *Alt i alt er jeg tilfreds i jobben.*

Organisasjonscommitment ble målt ved bruk av fire spørsmål fra Organizational Commitment Questionnaire (Mowday, et al., 1979) og seks spørsmål fra Affective Commitment Scale fra Allen og Meyer (Allen og Meyer, 1992). I tråd med Mathieu (1991) brukte vi kun positivt

ladede spørsmål. Vi valgte spørsmål fra to batterier for bedre å belyse emnefeltet i en norsk kontekst (eksempelvis valgte vi bort spørsmål med ordlyd som “This organization really inspires the very best in me in the way of job performance” fra Mowday, Steers and Porter (Mowday, et al., 1979). Eksempel på spørsmål knyttet til organisasjonscommitment: *Jeg er villig til å yte en innsats ut over det som er forventet slik at bedriften lykkes.*

Stayingintensjon. Vi kopierte tre spørsmål fra Kuvaas (2009) til å måle fenomenet.

Spørsmålene var tidligere utprøvd på norsk. Eksempel på spørsmål fra denne kategorien: *Jeg tenker nesten aldri på å slutte i min nåværende jobb.*

Spørsmålene til begrepene rolleklarhet, psykologisk empowerment, jobbtilfredshet og organisasjonscommitment var alle på engelsk. Vi fikk oversatt spørsmålene til norsk ved hjelp av en ekstern oversetter.

Første del av spørreskjemaet inneholder bakgrunnsvariabler som kjønn, alder, høyeste fullførte utdanning, antall år hos eksisterende arbeidsgiver, lederansvar (personalansvar) og bransjetilhørighet. Andre del av skjemaet omhandler dimensjonene rolleklarhet, psykologisk empowerment, jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon.

Spørreskjemaet ble først testet av fire personer med ulik faglig bakgrunn og kjønn. Det ble foretatt enkle justeringer etter tilbakemeldinger fra pilotundersøkelsen. Skjemaet ble deretter utformet som et tekstdokument og så lagt inn i Questback. Vi foretok flere pre-tester for å være sikre på at spørreskjemaet fungerte teknisk i programmet, i tillegg til å kvalitetssikre at

vi fikk adekvate Excel- og SPSS-filer for analyseformålet. Spørreskjemaet ble distribuert digitalt.

5.3.1 Målenivå

Kvantitativ metode forutsetter at vi kan gjøre våre teoretiske begreper målbare (Holme & Solvang, 1996). Hvilke statistiske metoder man kan eller bør bruke, er avhengig av hvordan man måler variablene. Variablene; rolleklarhet, psykologisk empowerment, jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon ble målt ved bruk av en 7-punkts Likertskala. Respondentene angir sine svar på en skala fra 1 til 7, der tallet 1 er *helt uenig* til tallet 7 som er *helt enig* (Gripsrud et al, 2004). Vi valgte å bruke Likertsskalen fordi den er den mest utbredte skalatypen for å måle psykologiske egenskaper (Ibid, 2004). Den er bygd opp som en vanlig kategoriskala. Når respondentene angir sitt svar tar man utgangspunkt i at det er like intervaller mellom de ulike svarkategoriene. Dette innebærer at man statistisk kan beregne blant annet gjennomsnitt og standardavvik av tallmaterialet. Gripsrud et al. (2004) peker på at det kan foreligge en mulig feilkilde ved å “presse” dataene på ordinalnivå (helt enig til helt uenig) til intervallnivå. Ved å bruke en skala fra 1-7 vil en kunne fange en spredning i holdningene til respondentene. For oss var det grunnleggende viktig at vi på en enkel måte fikk tak i de dataene vi trengte for å kunne analysere funnene fra studien.

Bakgrunnsvariablene kjønn, utdanning, og bransje er variabler på nominalnivå som kan kategoriseres, mens variablene alder og antall år i bedriften er på forholdstallsnivå.

5.4 Praktisk gjennomføring

Spørreundersøkelsen ble utelukkende gjennomført digitalt ved hjelp av verktøyet Questback for webbaserte spørreundersøkelser.

Vi tok kontakt med bedriftene i vårt utvalg, og utsendelsen ble distribuert internt av HR-leder, administrerende direktør eller tilsvarende. I de fleste tilfellene ble vår e-post videresendt slik at det kom tydelig frem at dette ikke var en intern bedriftsundersøkelse. Det er også i alle tilfeller spesifisert at respondentene er anonyme, og at det er i forbindelse med et masterstudium ved Universitetet i Stavanger.

I undersøkelsen er alle spørsmål som er kritiske for analyseformålet vårt satt opp med “tvungen besvarelse”. Initiale spørsmål knyttet til ikke-kritiske faktorer som alder og antall år i bedriften er satt opp med åpne svarfelt. Fordelen ved å gjøre dette kontra å benytte faste besvarelsesintervaller er at vi får nøyaktige ut-data om for eksempel aldersgjennomsnitt, mens ulempen ved å gjøre dette er at noen respondenter har utelatt å oppgi egen alder. Man kan også få en dårligere presisjon på antall år i bedriften: noen respondenter har spesifisert antall år og måneder, andre kun antall år.

Det ble utarbeidet spørreskjema i papirformat for bruk mot potensielle respondenter som ikke hadde tilgang til data, men underveis erfarte vi at selv brukergrupper som tradisjonelt ikke benytter pc som arbeidsverktøy (eksempelvis servitører på hotell) likevel hadde tilgang til e-

post. Dette forenklet distribusjon av spørreskjema betraktelig, men en skal likevel ikke se bort fra at en kunne ha nådd enda flere ved fysisk å oppsøke alle bedriftene og dele ut spørreskjema på papir. Vi utarbeidet undersøkelsen kun på ett språk – norsk – og dette kan ha virket ekskluderende på potensielle respondenter som ikke behersker norsk godt nok til å kunne delta. Det kan også ha redusert kvaliteten i datafangsten dersom respondenter har besvart, men egentlig ikke vært tilstrekkelig språklig dyktige.

Datagrunnlaget fra undersøkelsen er eksportert direkte fra Questback til Excel og SPSS. En så omfattende undersøkelse som dette ville ha vært betydelig vanskeligere å gjennomføre uten bruk av datateknologi innenfor oppgavens rammer. Spørreundersøkelsen er utført i perioden mars til juni i 2011.

6.0 Analyse

I forrige kapittel ble det sett på metoden for studien hvor design, utvalg, utvikling av mål i spørreskjema og prosedyrer for datainnsamling ble presentert. I dette kapitlet vil vi belyse hvilke teknikker vi har brukt til å analysere forskningsdataene. I henhold til Pallant (2007) har vi brukt dataprogrammet SPSS for Windows til å behandle og gjennomføre våre dataanalyser.

Analysene ble foretatt i følgende rekkefølge:

- Validitet og reliabilitet
- Deskriptiv analyse
- Hypotesetesting

6.1 Deskriptiv analyse

Presentasjon av deskriptiv statistikk gir en mulighet til å oppsummere og organisere de innsamlede dataene på en effektiv og meningsfylt måte. Vi velger derfor å presentere deskriptiv statistikk ("*Frequencies*" og "*Explore*") for å gi en oversikt over gjennomsnitt, standardavvik, skewness og kurtosis i vedlegg nr 2.

Skewness brukes for å beskrive assymetri i en sannsynlighetsfordeling. Jo høyere tall, jo mer asymmetrisk er fordelingen. *Kurtosis* er et tilsvarende mål for den vertikale "spissheten" i en sannsynlighetsfordeling. Normalfordelingen vil ha en kurtosis på 3; dersom verdiene

overstiger dette vil det være større sannsynlighet for å finne ekstreme verdier. Vi noterer oss også at gjennomsnittsverdiene ligger høyt i alle bransjer på alle variabler.

En annen del av denne analysen består i å presentere utvalget som dataene er basert på. Vårt utvalg består av 406 respondenter fra bransjene hotell, IT og bank.

For å gi en bedre oversikt presenterer vi her informasjonen i tabeller.

Tabell nr 1 viser antall respondenter fordelt på bransje, alder og aldersgjennomsnitt fordelt på kjønn.

Respondenter og aldersstatistikk

Bransje	Antall bedrifter	Respondenter Antall	Respondenter %	Alder, gj.snitt	Alder, gj.snitt menn	Alder, gj.snitt kvinner
Bank	3	116	28%	45,73	45,54	45,90
IT	4	173	43%	36,37	36,46	36,05
Hotell	7	117	29%	34,76	37,60	32,50
Totalt	14	406	100%	38,52	38,57	38,45

Tabell 1 – respondenter og aldersstatistikk

I tabell nr 2 fremstiller vi kjønnsfordelingen i utvalget fordelt på de tre bransjene.

Kjønnsfordeling

Bransje	Kjønn, Mann	Kjønn, M %	Kjønn, Kvinne	Kjønn, K %
Bank	49	42%	67	58%
IT	134	77%	39	23%
Hotell	49	41%	68	59%
Totalt	232	57%	174	43%

Tabell 2 - kjønnsfordeling

Tabell nr 3 viser hvor mange respondenter som innehar en lederstilling med personalansvar, samt en kjønnsfordeling på ledernivå.

Personalansvar

Bransje	Personal- ansvar	Personal- ansvar %	Ikke personal- ansvar	Ikke personal- ansvar %	Personal- ansvar Menn	Personalansvar Menn %
Bank	14	12%	102	88%	7	50%
IT	21	12%	152	88%	19	90,47%
Hotell	54	45%	63	55%	29	53,70%
Totalt	89		317			

Tabell 3 - personalansvar

Tabell nr 4 viser utdanningsnivået i de tre bransjene.

Utdanning, alle

Bransje	Grunnskole	Videregående skole	Fagbrev	Universitet/ høgskole 1-3 år	Universitet/ høgskole ≥4 år
Bank	0	25	7	55	29
IT	1	13	9	85	65
Hotell	0	19	34	53	11
Totalt	1	57	50	193	105
Totalt %	0,2%	14%	12,3%	47,5%	25,9%

Tabell 4 - utdanning

Tabell nr 5 viser utdanningsnivået i de tre bransjene –kun for ledere med personalansvar.

Utdanning, ledere med personalansvar

Bransje	Grunnskole	Videregående skole	Fagbrev	Universitet/ høgskole 1-3 år	Universitet/ høgskole over 4 år
Bank	0	2	0	5	7
IT	0	1	1	9	10
Hotell	0	7	17	23	7
Totalt	0	10	18	37	24
Totalt %	0%	11%	20%	42%	27%

Tabell 5 - utdanning, ledere

6.2 Validitet og reliabilitet

En viktig forutsetning for enhver studie er at gyldighet og pålitelighet er ivaretatt. Både validitet og reliabilitet må være oppfylt innen en rimelig grad dersom studien skal ha en forskningsmessig hensikt.

Validitet omhandler studiens gyldighet – måler vi det vi skal måle? (Reve, 1985).

Begrepsvaliditet handler om å utforske sammenhenger mellom teoretiske begrep og operasjonalisering av begrepene. Det vil si at begrepsvaliditeten angir et statistisk svar på om begrepet måler den samme teoretiske variabelen. Videre innbefatter begrepsvaliditet både konvergent og diskriminant validitet. Konvergent validitet måler hvorvidt spørsmålene som antas å måle den samme teoretiske variabelen er høyt korrelert med hverandre. Diskriminant validitet tester statistisk hvorvidt indikatorene som antas å måle ulike teoretiske begreper er lavt korrelert med hverandre, og på den måten kan skilles fra hverandre (Ibid, 1985).

I denne studien har vi kun brukt spørsmål som er validert i tidligere studier. For å teste diskriminant validitet har vi foretatt en faktoranalyse ved hjelp av SPSS. Vi har testet variablene rolleklarhet og psykologisk empowerment – se vedlegg nr 3. Faktoranalysen viser at spørsmålene grupperer seg som forventet i forhold til variablene. Videre har vi kjørt faktoranalyser av variablene jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon - se vedlegg nr 4.

Vi ser at variabelen organisasjonscommitment tenderer mot å gruppere seg på to faktorer. Dette kan skyldes at spørsmålene er for like, men vi merker oss imidlertid at også litteraturen tillegger innhold i begrepet organisasjonscommitment på ulike måter. Det pekes på at ansattes holdning og atferd til arbeidsgiveren påvirkes av en rekke faktorer, og commitment er å regne som en av disse faktorene - men dette alene kan ikke forklare atferden (Mowday, et al., 1979). Organisasjonscommitment og jobbtilfredshet har også i tidligere studier vist seg å korrelere tett, noe som tyder på at organisasjonscommitment-målingene fanger opp mer enn bare begrepet organisasjonscommitment (Meyer & Allen, 1991).

På bakgrunn av tidligere forskning og egen validering regner vi spørsmålsbatteriene som valide.

Reliabilitet dreier seg om hvorvidt undersøkelsens resultat vil være det samme dersom undersøkelsen gjentas (Reve, 1985). I følge Gripsrud et al (2008) er det fundamentalt viktig at en ivaretar måleinstrumentets stabilitet for å få et godt nok grunnlag til å foreta en statistisk konklusjonsvaliditet. Dette forutsetter at en må unngå tilfeldige og systematiske feil ved målingene. Vi kan si at reliabilitet er nødvendig, men ikke tilstrekkelig betinget for validitet (Reve, 1985). Selv om våre spørsmål er hentet fra tidligere publiserte og fagfellevurderte studier, så vil det likevel kunne oppstå avvik i våre målinger. Dette vil vi teste ved hjelp av Cronbachs alpha som måler intern konsistens (Churchill, 1979; Reve, 1985).

Cronbach's alpha

Variabel	Cronbach's alpha
Rolleklarhet	0,890
Empowerment	0,914
Jobbtilfredshet	0,914
Organisasjonscommitment	0,937
Stayingintensjon	0,901

Tabell 6 – Cronbach's alpha

Vi har målt Cronbach's alpha på alle grupperingene og finner verdier fra 0,890 til 0,914.

Forhøyede verdier over 0.9 kan indikere at spørsmålene er for like – altså at det er for lite variasjon. I motsatt ende av skalaen hevder Pallant (2007) at en bør ha en verdi på $>0,8$ for å kunne si at utvalget har en god intern konsistens. Dette er vi godt innenfor.

Vi vil oppsummere dette avsnittet med at både den konvergente og diskriminante validiteten for studien er dokumentert. På dette grunnlaget kan vi si at både validitet og reliabilitet er ivaretatt som et forskningsmessig grunnlag for videre analyser.

6.3 Resultat

På bakgrunn av oppgavens hypoteser vil vi i dette avsnittet signifikant-teste våre hypoteser.

Vi kom frem til følgende resultater:

Hypotese H1

For å teste H1 kjørte vi en en-veis ANOVA test. Resultatet viste en signifikans på 0.00.

Resultatene indikerer at det er signifikante forskjeller mellom bransjene.

For å se på variasjon mellom de ulike bransjene valgte vi å bruke Tukey- analyse for å være mest mulig nøyaktig.

Multiple Comparisons

Rolleklarhet

Tukey HSD

(I) bransje	(J) bransje	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Bank/finans	IT	.39592 [*]	.08348	.000	.1995	.5923
	Hotell	-.13338	.09115	.310	-.3478	.0810
IT	Bank	-.39592 [*]	.08348	.000	-.5923	-.1995
	Hotell	-.52930 [*]	.08327	.000	-.7252	-.3334
Hotell	Bank	.13338	.09115	.310	-.0810	.3478
	IT	.52930 [*]	.08327	.000	.3334	.7252

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Analysen viser at det ikke er signifikante forskjeller mellom bransjene bank og hotell.

Forskjell er det derimot mellom bank og IT og mellom hotell og IT.

På grunnlag av disse resultatene kan vi godta hypotese H1 om at det er forskjeller i oppfattelse av rolleklarhet i de tre servicebransjene.

Hypotese H2

Hypotesen ble testet ved hjelp av en-veis ANOVA analyse. Utskriften i SPSS viser en signifikans på 0.005.

Videre viste analysene følgende med samme Tukey prosedyre i SPSS:

Multiple Comparisons

Empowerment

Tukey HSD

(I) bransje	(J) bransje	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Bank	IT	.16665	.10123	.228	-.0715	.4048
	Hotell	-.16023	.11053	.317	-.4202	.0998
IT	Bank	-.16665	.10123	.228	-.4048	.0715
	Hotell	-.32688	.10097	.004	-.5644	-.0894
Hotell	Bank	.16023	.11053	.317	-.0998	.4202
	IT	.32688	.10097	.004	.0894	.5644

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Resultatet viser at forskjellen er signifikant mellom bransjene IT og hotell, men ikke mellom bank og IT og heller ikke mellom bank og hotell.

Dette betyr at det er signifikante forskjeller mellom bransjene i de serviceansattes opplevelse av empowerment, og at vi dermed kan godta H2.

Hypotese H3

Hypotesen ble undersøkt ved hjelp av en Pearson korrelasjonsanalyse. Denne analysen viste en korrelasjonskoeffesient på 0.682, som har en signifikans på 0.000 ($p < 0.01$). I henhold til Cohen's standard, kan vi si at dette en rimelig sterk sammenheng (Pallant, 2007). Vi vil derfor godta H3 om at det er en positiv sammenheng mellom rolleklarhet og psykologisk empowerment i de tre bransjene.

Correlations

		Rolleklarhet	Empowerment
Rolleklarhet	Pearson Correlation	1	.682**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	406	406
Empowerment	Pearson Correlation	.682**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	406	406

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Hypotese H4

I denne hypotesen undersøkte vi sammenheng mellom variablene. Dette ble testet ved hjelp av en multippel regresjonsanalyse. Rolleklarhet og psykologisk empowerment ble definert som uavhengige variabler, mens tilfredshet ble definert som avhengig variabel. Vi finner at empowerment har en signifikans på 0.000 og en Beta på 0.695, mens rolleklarhet har en signifikans på 0.768 og Beta på .014. Modellens forklaringskraft viser en R^2 på 0.494. Vi ser her at det kun er psykologisk empowerment som er signifikant når den opptrer sammen med rolleklarhet. På dette grunnlaget kan vi derfor ikke godta H4 om at det er en positiv sammenheng mellom ansattes opplevelse av rolleklarhet og psykologisk empowerment, og deres opplevelse av tilfredshet.

Hypotese H5

Vi testet hypotesen ved bruk av multippel regresjonsanalyse. Rolleklarhet og psykologisk empowerment ble definert som uavhengige variabler, mens organisasjonscommitment ble definert som avhengig variabel. Resultatet av analysen viser at rolleklarhet har en signifikans på 0.408 og en Beta på -0.042. Empowerment hadde en signifikans på 0.000 og en Beta på 0.694. I modellens sammendrag finner vi R^2 på 0.441. Vi ser også her at psykologisk empowerment har en positiv sammenheng med organisasjonscommitment når den opptrer sammen med rolleklarhet, mens rolleklarhet ikke har noen positiv sammenheng når den opptrer sammen med empowerment. Vi kan derfor ikke akseptere H5.

Hypotese H6

Hypotesen testet vi ved hjelp av multippel regresjonsanalyse. Rolleklarhet og empowerment ble definert som uavhengige variabler, mens stayingintensjon ble definert som avhengig variabel. Analysen viste at rolleklarhet har en signifikans på 0.243 og en Beta på -0.072.

Empowerment har en signifikans på 0.000 med en Beta på 0.447. R^2 blir oppgitt til 0.182.

Som tidligere ser vi at psykologisk empowerment har en positiv effekt på stayingintensjon når den opptrer sammen med rolleklarhet, mens rolleklarhet ikke har en signifikant effekt i samme modell. Dette innebærer at vi ikke kan akseptere Hypotese H6.

Multippel regresjonsanalyse for interaksjon

Uavhengige variabler	Avhengige variabler		
	Jobbtilfredshet	Commitment	Stayingintensjon
Rolleklarhet	0,768	0,408	0,243
Empowerment	0,000*	0,000*	0,000*

* $P < 0,01$

Oppsummering: Vi ser av analysene at vi kan godta H1 og H2 med mindre enn 5% sannsynlighet for å ta feil, om at det er forskjellig oppfattelse av rolleklarhet og psykologisk empowerment i de tre bransjene. Det er også signifikant sammenheng mellom rolleklarhet og psykologisk empowerment i de ulike kontekstene, slik at vi kan godta H3. Videre ser vi at vi ikke finner støtte for hypotesene H4, H5 og H6 om en sammenheng mellom rolleklarhet og psykologisk empowerment, og jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon blant bransjene. Regresjonsanalysene viser at psykologisk empowerment sammen med rolleklarhet er signifikant i alle hypotesene. Videre ser vi at rolleklarhet ikke har en signifikant sammenheng med jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon når variablen opptrer sammen med psykologisk empowerment.

7.0 Diskusjon og konklusjon

Formålet med denne studien var å svare på masteroppgavens problemstilling:

Har serviceansattes opplevelse av rolleklarhet og psykologisk empowerment konsekvenser for deres opplevelse av organisasjonscommitment, jobbtilfredshet og stayingintensjon?

Vår oppgave viser at det er forskjeller i hvordan de serviceansatte i de ulike bransjene opplever rolleklarhet og empowerment, og at det er ulik varians mellom de enkelte bransjene i undersøkelsen. Dette funnet er i tråd med våre antakelser om at kontekstuelle forskjeller gir utslag i forskjellig oppfattelse av begrepene i jobbsammenheng. På tvers av bransjene så vi imidlertid at det var en høy korrelasjon mellom empowerment og rolleklarhet. Analysene viser at det er en positiv samvariasjon mellom oppfattelse av rolleklarhet og psykologisk empowerment i henhold til tidligere studier (Hall, 2008, Spreitzer, 1995b og 1996). Vi har gjennom analyser av vår spørreundersøkelse påvist at det ikke er grunnlag for å hevde at det er klare sammenhenger mellom årsaksvariablene og effektvariablene ut fra *studiens forskningsmodell*. Gjennom multiple regresjonsanalyser så vi at det ikke var signifikante sammenhenger mellom rolleklarhet og jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon, men at det derimot var signifikante sammenhenger mellom psykologisk empowerment og jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon. Det vil derfor være nærliggende å stille seg spørsmål om hvordan dette henger sammen.

Felles for de ansatte (respondentene) i alle bransjene er at de er i interaksjon med kunder i sin yrkesutøvelse. I tillegg står de overfor større eller mindre grad av uforutsigbarhet i møtet med kunden. En annen fellesnevner er at de møter kunder med ulike behov – ofte er dette behov som må løses der og da, og de må løses innenfor visse rammer. Disse rammene forstår vi som den enkelte medarbeiders forståelse av sin egen yrkesrolle. Eksempelvis: Hva er det som forventes av meg? Hvilke prosedyrer skal jeg bruke for å løse denne oppgaven?

Hackman og Oldham (1980) sine studier tidlig på 80-tallet viser at måten man oppfatter jobben sin på vil ha en innflytelse på hvilken holdning man har til jobben. Ens egen jobbopplevelse vil dermed ha en direkte virkning på hvordan man utfører jobben sin. Flere artikler (Bowen & Lawler, 1992, 1995; Conger & Kanungo, 1988; Lawler, 2003; Spreitzer, De Janasz, & Quinn, 1999) peker på empowerment som en dynamisk relasjon ved at begrepet oppfattes *individuell*. Dette innebærer at den enkeltes opplevelse er basert på et samspill med omgivelsene. Vi ser i vår studie at det er høy korrelasjon mellom begrepene rolleklarhet og psykologisk empowerment. Dette gjelder for alle de tre bransjene. Vi ser av tidligere studier at rolleklarhet har en positiv effekt på jobbtilfredshet (Mathieu & Farr, 1991; Mukherjee & Malhotra, 2006; Singh, 1993), på organisasjonscommitment (Meyer, et al., 1993; Mukherjee & Malhotra, 2006) og på stayingintensjon (Mathieu, 1991). Vi konstaterer at vår modell ikke har full empirisk støtte i vår studie. Samtidig ser vi av teorien at vi har støtte for sammenhenger mellom begrepene.

Vi mener derfor at det må finnes en forklaring på sammenhengen mellom disse faktorene. I hypotesene H4, H5 og H6 så vi at empowerment viste en signifikant sammenheng på effektvariablene jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon. Det er derfor grunn til å studere hvorvidt empowerment kan ha en *medierende* effekt mellom rolleklarhet og de tre holdningsdimensjonene (effektvariablene) i de tre servicebransjene.

I tråd med teori fra Baron og Kenny (1986) gjennomførte vi derfor analyser for å teste medierende effekt. Analysen tar utgangspunkt i en fire-trinns analyse, der tre betingelser må være oppfylt for at man kan argumentere med at det foreligger en medierende sammenheng. I analysen kjører man en enkel regresjon mellom uavhengig variabel og avhengig variabel. Vi startet med å teste hvorvidt psykologisk empowerment hadde en medierende effekt mellom rolleklarhet (X) og jobbtilfredshet (Y). Ved hjelp av enkel regresjon testet vi i første trinn signifikansen mellom rolleklarhet og jobbtilfredshet. Deretter testet vi i andre trinn om den uavhengig variabelen (rolle) og mellomliggende variabel (empowerment) var signifikante. I tredje trinn testet vi signifikansen mellom mellomliggende variabel (empowerment) og avhengig variabel (jobbtilfredshet).

De tre første regresjonene viste signifikante sammenhenger. Vi fant da at alle tre betingelser for den medierende effekt var oppfylt. I fjerde trinn kjørte vi en multippel regresjon med rolleklarhet og empowerment som uavhengige variabler (X) og jobbtilfredshet som avhengig variabel (Y). Når den mellomliggende variabelen legges inn, forsvinner sammenhengen mellom uavhengig og avhengig variabel, og den mellomliggende variabelen har en signifikant korrelasjon med den avhengige variabelen. Vi fant at den uavhengige variabelen ikke ble

signifikant, mens den mellomliggende variabelen fremdeles var signifikant. Vi kan dermed si at psykologisk empowerment har en fullt medierende effekt (Baron & Kenny, 1986).

Resultatene viser at psykologisk empowerment *medierer* sammenhengen mellom rolleklarhet og jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon.

På bakgrunn av disse analysene for mediatoreffekt målt i SPSS, vil vi fremstille følgende tabell på neste side:

Mediatoreffekt

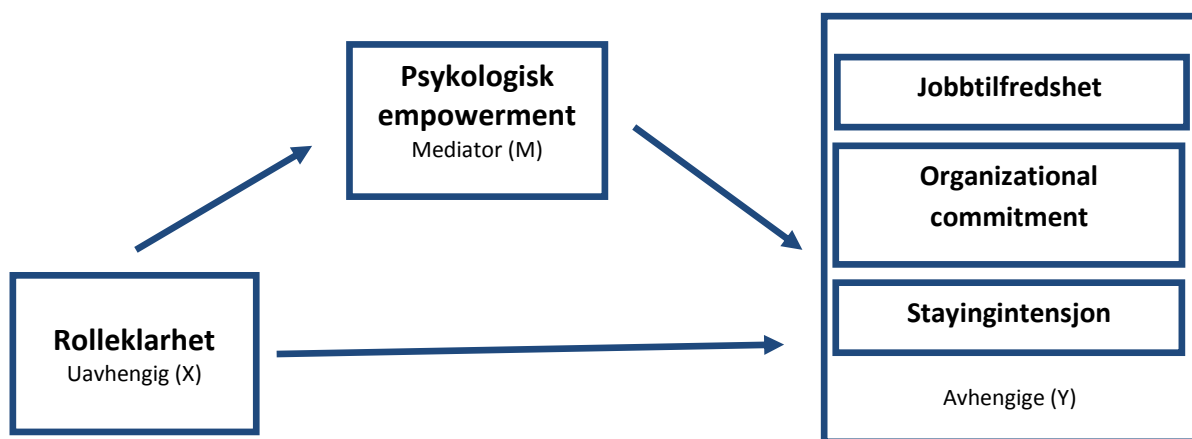
Sammenhenger mellom variabler	Beta	R ²	Sig.
1.			
Rolleklarhet → tilfredshet	0,488	0,236	0,000*
Rolleklarhet → empowerment	0,682	0,464	0,000*
Empowerment → tilfredshet	0,704	0,495	0,000*
Rolleklarhet → tilfredshet	0,14	0,494	0,768
Empowerment	0,695		0,000*
2.			
Rolleklarhet → commitment	0,431	0,184	0,000*
Rolleklarhet → empowerment	0,682	0,464	0,000*
Empowerment → commitment	0,665	0,441	0,000*
Rolleklarhet → commitment	-0,042	0,441	0,408
Empowerment	0,694		0,000*
3.			
Rolleklarhet → stayingintensjon	0,254	0,062	0,000*
Rolleklarhet → empowerment	0,682	0,464	0,000*
Empowerment → stayingintensjon	0,428	0,181	0,000*
Rolleklarhet → stayingintensjon	-0,072	0,182	0,243
Empowerment	0,477		0,000*

Tabell 7 - mediatoreffekt

* $P < 0,01$

Ut fra tabellen kan en se at psykologisk empowerment har en fullt medierende effekt på forholdet mellom rolleklarhet og effektvariablene.

Diagram av mediatoreffekt:



Figur 2 - - Mediatormodell

Resultatet viser at modellen forklarer sammenhengen mellom serviceansattes opplevelse av rolleklarhet og psykologisk empowerment, og deres opplevelse av jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon.

Vi ser her at den serviceansattes opplevelse av psykologisk empowerment bidrar til å forklare sammenhengen mellom rolleklarhet og holdningsvariablene. Studier av Spreitzer (1995 b og 1996) viser at individets opplevelse av rolletvetydighet hadde en negativ sammenheng med deres opplevelse av psykologisk empowerment i jobbsammenheng. Videre peker Bandura (1997) på viktigheten av at dersom en skal oppnå motivasjon for arbeidet, må en ha tro på hva som er mulig. Dersom man skal bygge opp en tro på at det man gjør er riktig må det være en høy grad av rolleklarhet. Vi tar med oss at dette innebærer at de ansatte har god kjennskap til både prosessen og til målene for den enkelte, herav prosessklarhet og målklarhet som utgjør begrepet rolleklarhet (Sawyer, 1992). Dersom man ikke har klart for seg hva man skal gjøre, hjelper det lite om man får myndighet til selv å velge hvordan man gjør det. Dette støttes forøvrig også av Thomas og Velthouse (1990) som peker på at empowerment skal kunne overføre “eierforholdet” til oppgavene til de ansatte. Ved at en føler eierskap til en oppgave vil en også oppleve en større forpliktelse til gjennomføring av den. En måte å “overføre eierskapet” for en oppgave er å involvere de ansatte som skal utføre den: ta del i planleggingen og beslutningsprosessene og bygge opp kompetanse om prosessen knyttet til oppgaven. Dette stiller imidlertid store krav til organisasjonene: man kan ikke over natten bestemme seg for å “gi de ansatte empowerment”. Empowerment fremstår som det sentrale for å oppnå de holdningene en arbeidsgiver ønsker av sine ansatte. Innenfor en del arbeidsområder kan også selve rolleklarheten defineres gjennom en stor grad av opplevd empowerment, de ansatte har tilstrekkelig kompetanse og myndighet til selv å definere roller og prosedyrer. I andre tilfeller kan rollene være klart definert på forhånd, og de ansatte har tilstrekkelig grad av ansvar til å utføre oppgavene innenfor sine gitte rammer. Undersøkelsen viser også at jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon kan økes ved at de ansatte inkluderes i prosesser og beslutninger som involverer egen stilling.

Dette må være fundamentert i grunnleggende holdninger og verdier, og det må strukturelt legges til rette for det. Bowen & Lawler (1995) kaller empowerment en “state of mind” – det er ikke noe man bare blir, det er noe man er.

Konklusjon: Ved hjelp av SPSS har vi foretatt analyser av 406 serviceansatte i bransjene IT, bank og hotell. Med bakgrunn i disse analysene og drøftingene har vi kommet frem til en medieringsmodell som forklarer sammenhengen mellom variablene. Etter vår mening er dette et overraskende funn. Som svar på vår problemstilling kan vi dermed si at psykologisk empowerment har en medierende effekt mellom rolleklarhet og jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon. Som svar på studiens problemstilling kan vi si at serviceansattes opplevelse av rolleklarhet, gjennom deres positive opplevelse av psykologisk empowerment, har en positiv effekt på deres holdninger knyttet til jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon.

8.0 Implikasjoner og anbefalinger

For å sette denne studiens implikasjoner i rett perspektiv vil det være viktig å diskutere studiens begrensninger. Denne studien er en tverrsnittundersøkelse med en kausal design, målt blant tre bransjer i servicenæringen. Som vi har nevnt tidligere innebærer dette en viss fare for utvalgsfeil. Vi har også pekt på kontekstuelle begrensninger i og med at vi bruker tre relativt ulike bransjer i undersøkelsen - det vil si at vi har et utvalg basert på klynger eller clusters. Dette kan bidra til å begrense overføringsverdien i studien. Det vil derfor være nødvendig med ytterligere studier, gjerne innenfor hver av disse bransjene, for å ivareta homogeniteten innenfor hver enkelt klynge. På den måten kan en si med større sikkerhet at modellen også gjelder innenfor hver av bransjene. En kan også gjøre en studie på tvers av enda flere bransjer og med et større antall respondenter for å øke legitimiteten for å overføre funn til større deler av servicebransjen.

Det er imidlertid viktig å være klar over at denne studien gjelder *på tvers av* alle de tre bransjene vi har studert. Vi har samlet et tilfeldig utvalg i våre bransjer som har dannet grunnlaget for våre data. Vi har gjennom litteratursøk forsøkt å finne andre studier innenfor samme felt, noe vi ikke har lyktes med. Vi skal likevel ikke hevde at det ikke er gjort tilsvarende studier. Som vi har sett er det et økt behov for kunnskap omkring fenomenene i studien fordi flere studier peker på at ansatte med en høy grad av tilfredshet og commitment gir mer fornøyde kunder. Det foreslås også at det gjennomføres eksperimentelle studier for å si noe om årsak-virkningsforholdet, samt at det utføres longitudinelle studier for å kunne si noe om den langvarige effekten av modellen.

Avslutningsvis vil det også i lys av studiens teoretiske avgrensninger kunne foreslås ytterligere idèer til videre forskning: Studien ble avgrenset til å omfatte jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon som effektvariabler fra rolleklarhet og psykologisk empowerment. Her kan det i en senere studie ses på for eksempel effekten av motivasjon som en mellomliggende variabel. Disse områdene kan med fordel belyses i årsak-effektforholdet til holdningsvariablene.

Hva betyr så dette i praksis?

For ledelsespraksis betyr dette at ledere må ha et fokus på tydelige og klare ansvarsområder for de ulike stillingene, og den enkelte medarbeider må ha sin definerte rolle i organisasjonen. Videre må som nevnt ansatte tas med i beslutningsprosesser som er av betydning for egen arbeidsplass, og man må tydeliggjøre koblingen mellom rolle og ansvar. Dette må også kommuniseres tydelig til de ansatte, og man må ha en felles forståelse for målene som skal nås og prosessene man skal gjennom for å nå målene. Dette gjelder fra helt praktiske “hvem gjør hva”-øvelser til mer overordnede forståelser av hvilket ansvar den enkelte medarbeider har for å bidra til måloppnåelse. Utarbeiding av egne mål og delmål, samt innspill til prosessforbedring knyttet til egen stilling eller avdelingen en jobber i kan være med på å skape en bedre forståelse av ens rolle i virksomheten. En involvering og et engasjement i egen stilling vil også bidra til at man opplever større grad av psykologisk empowerment. For å fremme empowerment er det imidlertid avgjørende at organisasjonen – spesielt ledelsen – har en felles forståelse for hva empowerment betyr og hvordan dette utøves i praksis. Det betyr at man må opparbeide en kultur for stadig forbedring, en kultur for innspill fra alle nivåer og en kultur for å støtte opp under ansatte som selv gjør vurderinger og tar beslutninger. De ansatte må vite på hvilket grunnlag man skal fatte beslutninger – eksempelvis kan dette være

forankret i et mål om økt kundetilfredshet eller et mål om redusert kostnad i en gitt arbeidsprosess. Beslutningsgrunnlaget må også være støttet av rammebetingelser – hvor langt kan man strekke seg for å gjøre en kunde tilfreds? Skal man spare penger dersom det går på bekostning av sikkerhet eller kvalitet? Når en har en situasjon hvor de enkelte ansatte oppfordres til å gjøre egne valg og ta egne beslutninger må man også være forberedt på at ansatte velger “feil” løsning. Organisasjonen må da møte dette gjennom veiledning og etablering av en “best practise” – en kultur for hvordan en løser slike saker i organisasjonen.

Årsaken til at en ønsker ansatte som opplever høy grad av rolleklarhet og empowerment er at dette både teoretisk og empirisk forsterker holdningsvariablene jobbtilfredshet, organisasjonscommitment og stayingintensjon. For en organisasjon vil det være positivt å ha medarbeidere som er tilfredse og lojale til organisasjonen, og som ønsker å forbli i organisasjonen.

Litteraturliste

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization[Article]. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Anderson, J. R. (2006). Managing employees in the service sector: A literature review and conceptual development. [Review]. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 501-523.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bjørndal, A., & Hofoss, D. (2010). *Statistikk for helse- og sosialfagene*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bjørnvik, K. I., & Brochs-Haukedal, W. (1997). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Bolman, L. G., Deal, T. E., & Thorbjørnsen, K. M. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers; What, Why, How, and When [Article]. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995). Empowering service employees [Article]. *Sloan Management Review*, 36(4), 73-84.
- Churchill, G. A. j. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs *Journal of marketing research*, XVI(1), 64-73.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice [Article]. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

- Dewettinck, K., & van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions Testing the mediating role of psychological empowerment. [Article]. *Personnel Review*, 40(3), 284-305.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory *Organizational behavior and human performance* 16, 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. [Review]. *Accounting Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service - Profit chain to work. [Article]. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 118.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. [Oslo]: TANO.
- Kuvaas, B. (2009). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lawler, E. E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. [Article]. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396-404.
- Mathieu, J. E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 607-618.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction [Note]. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 127-133.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a 3-component conceptualization [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. [Article]. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mukherjee, A., & Malhotra, N. (2006). Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centres. [Review]. *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 444-473.
- Nedd, N. (2006). Perceptions of Empowerment And Intent to Stay. *Nursing economics*, 24(1), 13-18.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysing using SPSS for Windows*. Maidenhead: McGraw-Hill ; Open University Press.
- Reve, T. (1985). Validitet i økonomisk-administrativ forskning *Metoder og perspektiver i økonomisk/administrativ forskning* (pp. S. 52-72). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sawyer, J. E. (1992). Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 130-142.
- Seashore, S. E., Lawler, E. E., Mirvis, P. H., & Cammann, C. (1983). Assessing organizational change- A guide to methods, measures, and practices.
- Singh, J. (1993). Boundary role ambiguity- facets, determinants, and impacts[Article]. *Journal of Marketing*, 57(2), 11-31.
- Spreitzer, G. M. (1995a). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. [Article]. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601-629.
- Spreitzer, G. M. (1995b). Psychological empowerment in the workplace- dimensions, measurement, and validation [Note]. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. [Article]. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. [Article]. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511-526.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. [Article]. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment - An "interpretive" model of intrinsic task motivation [Proceedings Paper]. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.

<http://www.ssb.no/emner/06/01/yrkeaku/tab-2011-02-22-01.html>

Vedlegg 1

Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelse

I forbindelse med en forskningsstudie ved Universitetet i Stavanger ønsker vi å stille deg noen spørsmål om forhold knyttet til jobben din. Undersøkelsen tar ca 5 minutter å gjennomføre.

Studien blir veiledet av professor Einar Marnburg.

Vennlig hilsen
May Irene Furenes
Trond Tonå Furenes

1) Kjønn

☐ ☐

Mann Kvinne

2) Alder

3) Høyeste utdanning

- ☐ Grunnskole
- ☐ Videregående skole
- ☐ Fagbrev
- ☐ Universitet/høgskole, 1-3 år
- ☐ Universitet/høgskole, over 4 år

4) Er du leder med personalansvar?

☐ ☐

Ja Nei

5) Hvor mange år har du vært ansatt der du jobber nå?

6) Hvilken bransje jobber du i?

☐ ☐ ☐

Bank/finans IT Hotell

Din arbeidsrolle.

Nedenfor har vi listet opp en del spørsmål om din rolle i jobben. Sett kryss i den ruten du mener stemmer best med din oppfatning om hvordan du opplever rollen på din arbeidsplass. 1 er helt uenig, 7 er helt enig.

7) Jeg kjenner godt mål og målsettinger for min stilling.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

8) Jeg kjenner godt mine oppgaver og ansvarsområder.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

9) Jeg vet godt hvilke resultater som forventes av meg.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

10) Jeg vet hva jeg må gjøre for å få positive tilbakemeldinger.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

11) Jeg vet hvordan jeg må fordele tid i forhold til arbeidsoppgavene mine.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

12) Jeg vet hvordan jeg skal planlegge arbeidsdagen.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

13) Jeg vet hvilke prosedyrer jeg skal bruke for mine ulike arbeidsoppgaver.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

14) Jeg vet at prosedyrene jeg følger er velegnede og korrekte.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

15) Tatt i betraktning alle arbeidsoppgavene dine: du er sikker på at du vet hvordan oppgavene løses best.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

Din opplevelse av mening.

Spørsmålene handler om din opplevelse av mening i jobben.

16) Arbeidsoppgavene mine gir meg personlig mening.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

17) Arbeidet jeg gjør er viktig for meg.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

18) Arbeidet jeg gjør er meningsfullt.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

Din kompetanse

Spørsmålene handler om din kompetanse til å utføre din jobb.

19) Jeg er sikker på mine evner til å utføre oppgavene mine.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

20) Jeg har tilstrekkelig kompetanse for jobben min.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

21) Jeg er trygg på mine evner til å utføre jobben.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

Muligheten til å ta egne beslutninger

Spørsmålene handler om hvorvidt du har mulighet for å ta selvstendige beslutninger i jobben din.

22) Jeg har tilstrekkelig myndighet til å bestemme hvordan jeg gjør jobben min.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

23) Jeg bestemmer selv hvordan jeg utfører oppgavene mine.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

24) Jeg har stor frihet og kan selv bestemme hvordan jeg utfører jobben min.

☐ 1 (helt uenig) ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 (helt enig)

Din innflytelse på dine arbeidsoppgaver

Spørsmålene handler om hvorvidt du kan påvirke avgjørelser på arbeidsplassen.

25) Mine meninger blir tatt hensyn til i min avdeling.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

26) Jeg har god oversikt over hva som skjer i min avdeling.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

27) Jeg har betydelig innflytelse på det som skjer i min avdeling.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

Din jobbtilfredshet

Spørsmålene handler om hvor godt fornøyd er du med din nåværende jobb.

28) Alt i alt er jeg tilfreds i jobben.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

29) Generelt liker jeg å arbeide her.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

Din opplevelse av jobbforpliktelse

Spørsmålene handler om hvor forpliktet du føler deg til organisasjonen du arbeider for.

30) Jeg er villig til å yte en innsats ut over det som er forventet slik at bedriften lykkes.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

31) Jeg forteller vennene mine at dette er en flott bedrift å jobbe for.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

32) Jeg er stolt av å fortelle at jeg er en del av denne organisasjonen.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

33) Denne organisasjonen gir meg mye personlig mening.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

34) I denne organisasjonen føler jeg meg som "en del av familien".

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

35) Jeg er følelsesmessig knyttet til organisasjonen.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

36) Jeg har en sterk tilhørighet til organisasjonen.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

37) Problemene til organisasjonen føles nærmest som mine egne.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

38) Jeg vil gjerne bli i denne organisasjonen resten av karrieren.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

39) Bedriftens verdier samsvarer i stor grad med mine verdier.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

Dine tanker om en annen jobb

De siste spørsmålene i undersøkelsen dreier seg om du går i tanker om å finne deg en annen jobb.

40) Jeg tenker nesten aldri på å slutte i min nåværende jobb.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

41) Det er ikke sannsynlig at jeg kommer til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

42) Det er lite sannsynlig at jeg vil lete aktivt etter en ny jobb det neste året.

☐1 (helt uenig) ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 (helt enig)

Vedlegg 2

Deskriptiv statistikk

Descriptive Statistics											
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Rolleklarhet	406	1.56	7.00	5.9310	.03636	.73254	.537	-1.242	.121	3.801	.242
Empowerment	406	1.42	7.00	5.7280	.04231	.85250	.727	-1.166	.121	2.374	.242
Jobbtilfredshet	406	1.00	7.00	5.9483	.05425	1.09309	1.195	-1.628	.121	3.593	.242
Commitment	406	1.60	7.00	5.3933	.05684	1.14520	1.311	-1.029	.121	.724	.242
Stayingintensjon	406	1.00	7.00	5.2529	.08607	1.73422	3.008	-1.024	.121	.011	.242
Valid N (listwise)	406										

Vedlegg 3

Faktoranalyse



Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Jeg kjenner godt mål og målsettinger for min stilling.				.786	
Jeg kjenner godt mine oppgaver og ansvarsområder.				.729	
Jeg vet godt hvilke resultater som forventes av meg.				.819	
Jeg vet hva jeg må gjøre for å få positive tilbakemeldinger.				.616	
Jeg vet hvordan jeg må fordele tid...					.830
Jeg vet hvordan jeg skal planlegge arbeidsdagen.					.816
Jeg vet hvilke prosedyrer jeg skal bruke for mine....					.562
Jeg vet at prosedyrene jeg følger er velegnede...					.574
Tatt i betraktning alle arbeidsoppgavene dine...		.525			
Arbeidsoppgavene mine gir meg personlig mening.			.836		
Arbeidet jeg gjør er viktig for meg.			.865		
Arbeidet jeg gjør er meningsfullt.			.848		
Jeg er sikker på mine evner til å utføre oppgavene...		.834			
Jeg har tilstrekkelig kompetanse for jobben min.		.855			
Jeg er trygg på mine evner til å utføre jobben.		.844			
Jeg har tilstrekkelig myndighet til å bestemme...	.783				
Jeg bestemmer selv hvordan jeg utfører....	.846				
Jeg har stor frihet og kan selv bestemme hvordan...	.836				
Mine meninger blir tatt hensyn til i min avdeling.	.751				
Jeg har god oversikt over hva som skjer i min avdeling.	.556				
Jeg har betydelig innflytelse på det som skjer i min avdeling.	.704				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.



Vedlegg 4

Faktoranalyse

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Jeg tenker nesten aldri på å slutte i min nåværende jobb.			.811
Det er ikke sannsynlig at jeg kommer til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året.			.835
Det er lite sannsynlig at jeg vil lete aktivt etter en ny jobb det neste året.			.881
Alt i alt er jeg tilfreds i jobben.	.703		
Generelt liker jeg å arbeide her.	.765		
Jeg er villig til å yte en innsats ut over det som er forventet slik at bedriften lykkes.	.764		
Jeg forteller vennene mine at dette er en flott bedrift å jobbe for.	.802		
Jeg er stolt av å fortelle at jeg er en del av denne organisasjonen.	.806		
Denne organisasjonen gir meg mye personlig mening.	.656	.547	
I denne organisasjonen føler jeg meg som "en del av familien".	.605	.544	
Jeg er følelsesmessig knyttet til organisasjonen.		.820	
Jeg har en sterk tilhørighet til organisasjonen.		.770	
Problemene til organisasjonen føles nærmest som mine egne.		.845	
Jeg vil gjerne bli i denne organisasjonen resten av karrieren.		.567	.549
Bedriftens verdier samsvarer i stor grad med mine verdier.		.571	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.